

**Grundfragen der Wirtschaftlichkeit
im Handwerksbetrieb**

Rolf Schädel

Grundfragen der Wirtschaftlichkeit
im Handwerksbetrieb

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität zu
München



vorgelegt

von

Rolf Schädel

1958

Referent: Professor Dr. Liesel Beckmann

Korreferent: Professor Dr. Robert Nieschlag

Tag der mündlichen Prüfung: 17. Dezember 1958

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung:	1
Aufgabe und Ziel der Abhandlung	1
 A. Das wirtschaftliche Prinzip als Leitmotiv der Wirtschaft	 3
1. Begriffsklärung in Literatur und Praxis	3
2. Voraussetzungen zum Handeln nach dem ökonomischen Prinzip	7
3. Die Maßstäbe des Erfolges wirtschaftlicher Betätigung, ihre Gültigkeit, Bedeutung und Grenzen	9
a) Die Produktivität	10
b) Die Wirtschaftlichkeit	13
c) Die Rentabilität	18
4. Die Beziehungen von Produktivität, Wirt- schaftlichkeit und Rentabilität zueinander	20
 B. Der Handwerksbetrieb in seiner Eigenart und Stellung	 23
1. Kurzer geschichtlicher Überblick der Ent- wicklung dieser Betriebskategorie	23
2. Die Strukturwandlungen des Handwerks im 20. Jahrhundert	26
3. Gedanken über die weitere Entwicklung	28
 C. Handwerksbetrieb und Wirtschaftlichkeit	 31
Die Problematik der Erfolgsmessung im Handwerk, unter Berücksichtigung seiner Besonderheit	31

	Seite
D. Die Elemente des Handwerksbetriebs in ihrer Einflussnahme auf die Wirtschaftlichkeit	34
I. Allgemeine Bemerkungen - das Risiko	34
II. Der Aufbau der Betriebswirtschaft	37
1. Gründung und Errichtung	37
2. Die Wahl des Standortes	39
3. Der Betriebsumfang	43
4. Kapitalaufbringung und Kapitalquellen	47
III. Ausserbetriebliche Einflüsse auf den Handwerksbetrieb	49
1. Die Wettbewerbslage - Handwerk und Industrie	49
2. Die Variabilitäten in der Nachfrage	52
3. Wissenschaft und Handwerk	55
4. Die staatliche Wirtschaftspolitik	57
IV. Betriebsstrukturell bedingte Faktoren	62
1. Die Art des Produktionsprozesses	62
2. Die verwaltungsmässige Betriebsführung	68
a) Das Rechnungswesen: Buchhaltung - Kalkulation	69
aa) Buchhaltung	69
ab) Kalkulation	74
b) Die Finanzierung	86
c) Fragen der Entlohnung	92

	Seite
V. Dynamische Faktoren im Betriebsgeschehen	96
1. Die Tendenz zur Störung des betrieblichen Gleichgewichts von Seiten der einzelnen Teilbereiche	96
a) Der Beschaffungsprozess	98
b) Der Produktionsprozess	104
c) Der Absatzprozess	109
2. Die dynamische Gestaltung der Organisation in ihrem Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungserstellung	113
3. Die Problematik der Aufrechterhaltung einer möglichst optimalen Beschäftigung	119
E. Die materiellen Voraussetzungen einer guten Betriebsführung	126
1. Analytische Betrachtungsweise des Betriebes	126
2. Die zu wählende Methode der Betriebsführung	132
F. Wirtschaftlichkeitsfördernde Massnahmen im einzelnen	137
1. Allgemeines zur Rationalisierung im Handwerk	137
2. Rationalisierungsmassnahmen von betrieblicher Seite	143
a) Technischer Bereich	143
aa) Rationalisierungsmöglichkeiten im handwerklichen Arbeitsablauf	143
ab) Maschinenfragen und Werkzeugausstattung	150
ac) Werkstättengestaltung	152
ad) Materialwirtschaft	155
ae) Spezialisierung im Handwerk als Rationalisierungsmassnahme	156

b) Die betriebswirtschaftliche Führung des Handwerksbetriebes	158
ba) Die Rationalisierung der Verwaltung und Finanzwirtschaft	158
bb) Beschaffungsfragen	168
bc) Probleme des Vertriebs	172
c) Juristische und soziale Fragen	180
3. Massnahmen auf überbetrieblicher Ebene:	191
Die Gewerbeförderung im Dienste der Handwerksförderung	
4. Die Überwachung der Wirtschaftlichkeit	197
a) Die betrieblichen Vergleichs- und Kontrollmöglichkeiten	197
b) Der interbetriebliche Vergleich	202
c) Schwierigkeiten bei den überwachenden Massnahmen	204
G. Zusammenfassung und Ausblick	208

Literaturverzeichnis

Einleitung

Aufgabe und Ziel der Abhandlung

Die Formulierung des Themas dieser Abhandlung mag vielleicht verwunderlich erscheinen oder zumindest zum Nachdenken Anlass geben, denn heutzutage glaubt man, dass der Begriff der Wirtschaftlichkeit weitgehend dem grösseren Betrieb vorbehalten sei; die Anschauungen gehen sogar dahin, dass der Kleinbetrieb von vornherein als unwirtschaftlich angesehen wird. Was das Handwerk anbetrifft, so wird es meist leichtfertig als etwas abgetan, das im Grunde der Vergangenheit angehört. Es muss leider festgestellt werden, dass sich eine starke Diskrepanz gebildet hat, und zwar zwischen dem realen, ökonomischen Gewicht des Handwerks und der Bedeutung, die ihm von der wirtschaftspolitischen Seite und teilweise auch von den Wirtschaftswissenschaften her zuteil wird.

Das Handwerk, als nicht unbedeutender Teil der Volkswirtschaft, hat seine Lebensfähigkeit erwiesen, denn gerade in der Fähigkeit zur Umstellung und Anpassung sind ihm Möglichkeiten gegeben, seine Existenz zu gewährleisten und auch über Krisenzeiten hinweg seinen gesunden Bestand am Leben zu halten.

Dieser Abhandlung ist es zum Ziele gesetzt, darzutun, dass das Prinzip der Wirtschaftlichkeit ein generelles ist, das für den Handwerksbetrieb ebenso wie für den Industrie-, Handels- oder Verkehrsbetrieb gilt. Nach einer allgemein gehaltenen Einführung in die Problematik beschäftigt sich der spezielle Teil mit den Betriebselementen, die alle von mehr oder minder grossem Einfluss auf die wirtschaftliche Gestaltung des Betriebsablaufes sind, ohne dabei die Forderung nach Aufrechterhaltung der handwerksbetrieblichen Eigenart

aus den Augen zu verlieren. Schliesslich soll versucht werden, Möglichkeiten zur Hebung der Wirtschaftlichkeit herauszuarbeiten, soweit sich diese nicht von selbst bei der Analyse der betrieblichen Elemente ergeben. Diese Hinweise können sich, abgesehen von einzelnen Beispielen, aber nur in sehr allgemeinem Rahmen halten. So sehr dies als Mangel empfunden werden wird, muss darauf verzichtet werden, denn es ist die Absicht, im folgenden die Problematik des wirtschaftlichen Handelns, wie es das Handwerk als Ganzes trotz seiner vielfältigen Erscheinungsformen betrifft, in einer totalen Schau aufzuzeigen und damit gleichzeitig Wege zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage des Handwerks zu weisen.

A. Das wirtschaftliche Prinzip als Leitmotiv der Wirtschaft

1. Begriffsklärung in Literatur und Praxis

Der Zwang zum Wirtschaften ergibt sich für den Menschen aus der Tatsache, dass alle zur Bestreitung des Lebensunterhalts notwendigen oder wünschenswerten Güter - von Ausnahmen abgesehen - nur durch Aufwendungen irgendwelcher Art (Arbeitsleistung, Kapital usw.) gewonnen werden können und dass die für die Befriedigung zur Verfügung stehenden Mittel im Verhältnis zu den Bedürfnissen knapp sind. Allgemein gesehen, hat Mahr¹⁾ das Wesen der Wirtschaft recht sinnfällig definiert, wenn er unter Wirtschaft "die Gesamtheit der Dispositionen über die verfügbaren Güter zum Zwecke einer möglichst weitgehenden Befriedigung der Bedürfnisse" versteht. Wirtschaften setzt also immer nach Art und Menge beschränkte Güter voraus, sie allein werden bewirtschaftet.

Ist damit das Wesen der Wirtschaft in mehr gesamtwirtschaftlicher Schau umrissen, so tut dies Lehmann unter stärkerer Hervorhebung der einzelwirtschaftlichen Gesichtspunkte, indem er das Wirtschaften als ein Planen, Vergleichen und Wählen darstellt.²⁾ Die wirtschaftlichen Subjekte gehen bei ihrem Handeln von Plänen aus, wobei der Begriff "Wirtschaftsplan" gar nicht weit genug gefasst werden kann.

Die Vielfalt der Erscheinungen bietet oft verschiedene Wege zur Erreichung des angestrebten wirtschaftlichen Erfolges, was zu einem Vergleichen und daraus zwingend zum Wählen

1) Mahr, G.: Volkswirtschaftslehre, Wien 1948, S.2.

2) Lehmann, M.R.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1949, S.2.

führt. Ob der richtige Weg gewählt wurde, muss sich erst ergeben, denn Wirtschaften schliesst immer ein Risiko in sich, und es ist durchaus möglich, dass die an sich knappen Mittel nicht nur keinen Erfolg bringen, sondern sich dabei sogar selbst verzehren.

Diese kurze Darstellung vom Inhalt und Wesen des Wirtschaftens mag genügen, um zu dem Kernpunkt vorzustossen, nämlich dem Wie, also nach welchen Gesichtspunkten gewirtschaftet werden soll.

Diesen Fragenkomplex in seiner Problematik zu erfassen, erfordert eine Besinnung über den eigenen Standort bei der Beantwortung der Frage, nach dem Wie des Wirtschaftens. Es sollte zuerst Klarheit darüber geschaffen werden, wo der Urteilende steht, also ob die Dinge vom subjektiven Standpunkt aus beurteilt werden oder ob dies aus einer objektiven Betrachtungsweise heraus geschieht. Eine gewisse Subjektivität des als objektiv Betrachteten infolge der stets mitsprechenden menschlichen Unzulänglichkeiten ist dabei hinzunehmen.

Diese Vertiefung des Problems ist angezeigt, um manche im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Betätigung des Menschen stehende Handlung verstehen zu lernen, zumindest insoweit, dass Massnahmen der Verbesserung in einer der individuellen Auffassung des Wirtschaftssubjektes entsprechenden Weise vorgenommen bzw. empfohlen werden. In einem psychologisch, zeitlich oder sachlich falsch gewählten Ansatz liegt meist der Misserfolg derartiger Massnahmen, die an sich zweckentsprechend wären.

Unter Berücksichtigung dieser Bemerkung kann gesagt werden, dass das Handeln des Menschen zu allen Zeiten prinzipiell von dem sog. wirtschaftlichen Prinzip bestimmt wurde. Der Mensch befand sich jederzeit - und heute nicht weniger - in einem Spannungsverhältnis zwischen seinen Bedürfnissen und den ihm zur Befriedigung zur Verfügung stehenden Mitteln; verschieden ist nur die Intensität, mit der es verfolgt wurde,

und dies ist vom Zeitgeist der jeweiligen Epoche abhängig.¹⁾

Das wirtschaftliche Prinzip erfuhr zahllose Definitionen, die in ihren Wesenszügen aber auf nachfolgend dargestellte Gruppen zurückgeführt werden können:

1. Nach dem wirtschaftlichen Prinzip handeln, bedeutet, einen gegebenen Zweck mit einem möglichst geringen Mittелеinsatz zu erreichen. Diese Begriffsumreissung vermag das Wesen nicht in seiner ganzen Problematik zu beleuchten, denn es ist damit keine Aussage über Zweck und Ziel gemacht.

2. Eine andere Betrachtungsweise ergibt sich von der Nutzenseite, die den Schwerpunkt des wirtschaftlichen Prinzips auf das Streben nach dem höchsten Erfolg legt. Ist in der vorhergehenden Definition die Nutzenseite vernachlässigt, so wird sie hier überbetont. Wenn nach einem maximalen Ergebnis getrachtet wird, ohne der Kostenentwicklung die notwendige Beachtung zu schenken, so kann dies den Rahmen "wirtschaftlichen" Handelns sprengen und führt zu Dingen, die von einem Handeln im Sinne des wirtschaftlichen Prinzips weit entfernt sind; es könnten hier vielleicht politische Momente mitsprechen, wirtschaftliche jedoch kaum.

3. Eine Kombination des vorgenannten findet sich, so u.a. bei Liefmann,²⁾ in der Formulierung, mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz einen möglichst grossen Nutzen zu erzielen. Bedenken gegen eine derartige Definition erscheinen angebracht, denn es sind hier zwei unbekannte Grössen, die des möglichst geringen Einsatzes und die des möglichst grossen Nutzens, eingearbeitet.

Eine wesentlich glücklicher erscheinende Formulierung stammt von Dietzel,³⁾ indem er sagt: "Das Sparprinzip lautet

1) Eucken, W.: Grundlagen der Nationalökonomie, Berlin 1950, S.213.

2) Liefmann, R.: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart 1917, S.277 ff.

3) Dietzel, H.: Theoretische Sozialökonomik, zitiert nach Zwiedineck-Südenhorst, O.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Berlin 1948, S.8. (Letzterer hat diese Begriffsbildung befürwortet.)

nicht: Gib so wenig aus als möglich, sondern: gib so viel, aber nicht mehr aus, dass das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen sich so gestaltet, dass die Kosteneinheit das Maximum von Nutzeneinheiten abwirft."

In diese Richtung hin das wirtschaftliche Prinzip zu interpretieren, ist zweckmässig: Es sucht eine tragbare Synthese beider zu entwickeln und in sich den Grundbestand des Optimumprinzips, insoweit überhaupt möglich und realisierbar, zu vereinigen. Dazu passt Liefmanns Definition, derzufolge Wirtschaften "Nutzen an Kosten vergleichen" bedeutet.¹⁾ In dem Tatbestand des Vergleichens ist ein bedeutender Bestandteil des wirtschaftlichen Prinzips aufgezeigt.

In der Praxis des Wirtschaftslebens finden sich, wenn auch in weniger exakter Ausdrucksweise, die beiden ersten Gruppen, das Minimum- oder Sparprinzip sowie das Maximum-Prinzip. Es erscheint als nicht zu gewagte These, zu behaupten, dass ersteres oft der Betriebsgebarung kleinerer Betriebseinheiten zugrunde liegt, während das andere proportional zum Anwachsen der Betriebs- oder Unternehmungsgrösse Eingang findet.

Diesen beiden Anschauungsweisen tritt dieser Versuch einer brauchbaren Synthese, wie sie Dietzel schuf, gleichermassen korregierend entgegen.

Abschliessend ist festzustellen: Das wirtschaftliche Prinzip wirkt in zweifacher Hinsicht, es stellt einen Massstab an vollendeten Handlungen dar, zugleich aber wird es zu einer Richtschnur für zukünftige. Die entscheidende Einschränkung liegt in der Tatsache, dass es sich um ein Prinzip der Auswahl handelt, das sich nur auf die im Zeitpunkt der Entscheidung geistig gegenwärtigen Möglichkeiten bezieht. So kann es nur besagen, welches der wirtschaftlichste Weg unter den dem Wirtschaftssubjekt geistig erfassbaren und greifbaren ist. Die Fragestellung geht, nachdem eine absolute Alternative nicht gegeben ist, hin zu einer Fragestel-

1) Liefmann, a.a.O., S.287.

lung nach dem Maximum der konkret bewussten Möglichkeiten. Neue Wege aus sich heraus vermag das ökonomische Prinzip nicht aufzuzeigen.

2. Voraussetzungen zum Handeln nach dem ökonomischen Prinzip

Wirtschaftliche Vorgänge und Handlungen dürfen nicht als viele Einzeltatbestände ohne inneren Zusammenhang gesehen werden, vielmehr müssen sie als viele Teile eines Ganzen, die miteinander aufs engste verbunden sind und die sich gegenseitig beeinflussen, gewertet werden. Wirtschaften vollzieht sich in Rahmen von Wirtschaftsplänen, wobei zugegeben sei, dass man sich des Tatbestandes eines Planes oft gar nicht bewusst ist, bzw. der Plan einfach durch herkömmliche Konventionen determiniert ist. Zwiedineck-Südenhorst fordert dabei "höchste Universalität des Wirtschaftsplanes".¹⁾ Diese geforderte Universalität erfordert neben anderem die Einbeziehung des Zeitmomentes. Die entscheidenden Ansätze dazu liegen darin begründet, dass man den Gedanken des Disponierens als aufs engste dem Wirtschaften verbunden hereinnimmt. Es geht nicht nur darum, die gesamten Bedürfnisse in die Erwägungen einzubeziehen, sondern diese entscheidend zu erweitern, indem zukünftige Wirtschaftsperioden im Rahmen des Möglichen in den Gesichtskreis eingeordnet und entsprechend berücksichtigt werden. Die Entwicklung der Wirtschaftlichkeit, gleichermassen als Resultante der Befolgung des wirtschaftlichen Prinzips, hängt u.a. davon ab, inwieweit die wirtschaftenden Individuen es verstehen, zeitlich entfernt liegende Anforderungen in ihre Wirtschaftspläne einzubauen.

1) Zwiedineck-Südenhorst, O., a.a.O., S.6.

Liefmann stellt auf den Unterschied von allgemein menschlichen und speziell wirtschaftlichen Handlungen ab. Das entscheidende Kriterium sieht er darin, dass erstere unabhängig, isoliert erfolgen, während wirtschaftliche Handlungen zusammengefasst erfolgen, singulär nicht denkbar sind. Die Folgerung liegt auf der Hand; bei der Kategorie der allgemein menschlichen Handlungen ist infolge ihrer Isolierung nur eine Gegenüberstellung der Nutzen und Kosten möglich, während bei den wirtschaftlichen noch das Moment des Vergleiches mit anderen über den Preis hinzutritt. Nur der Vergleich eröffnet Entscheidungsmöglichkeiten über den "wirtschaftlichsten" Weg zur Bedürfnisbefriedigung und bietet entscheidende Ansatzpunkte bei der Befolgung des wirtschaftlichen Prinzips.

In diesem Zusammenhang kann nicht eindringlich genug darauf hingewiesen werden, jede - auch wirtschaftliche - Handlung auf ihre beste Ausführung im Sinne der Ökonomik zu analysieren, dass sie aber auch daraufhin betrachtet werden muss, ob nicht die einzelnen Handlungen zwar wirtschaftlich gelungen sind, im gesamten jedoch keine Wertsteigerung erfolgt. Nicht genug, wirtschaftliches Handeln kann oftmals darin liegen, nichts zu tun, geplante Handlungen zu unterlassen, weil die Voraussetzungen sich grundlegend - zeitweise oder dauernd - geändert haben. Imponderabilien, die nun einmal wesentlich für die Wirtschaft sind, können dies gebieten. So kann auch eine elastische Handhabung von Wirtschaftsplänen sich durchaus einer möglichst intensiven Verfolgung des wirtschaftlichen Prinzips nützlich erweisen, und es zeigt sich, dass die Reaktionen nicht weniger vielfältig sein können als die Mannigfaltigkeit der wirtschaftlichen Erscheinungen.

3. Die Masstäbe des Erfolges wirtschaftlicher Betätigung, ihre Gültigkeit, Bedeutung und Grenzen

Nachdem die Tätigkeit der Menschen unter dem Aspekt des ökonomischen Prinzips stehen soll und dies, wie wohl genügend erläutert, vor allem in einem Auswählen und Vergleichen besteht, so ergibt sich daraus die Frage nach zweckentsprechenden Massgrößen. Es versteht sich, dass es sich dabei um Zentralbegriffe der Wirtschaftswissenschaft handelt. Nicht um ihretwillen wird gewirtschaftet, sie sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck, nämlich Aussagen darüber zu machen, wie gewirtschaftet wurde. Im Alltags-Sprachgebrauch werden diese Masstäbe als synonym gebraucht, ob rentabel, wirtschaftlich oder produktiv, es soll eben damit angedeutet sein, dass das Ergebnis eines wirtschaftlichen Prozesses einen Nutzen gestiftet hat, dass der Ertrag über dem Aufwand liegt. Es handelt sich aber bei Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Produktivität um drei verschiedene, teilweise ineinander greifende Begriffe.

Die Meinungen in der wissenschaftlichen Literatur, welchem dieser Begriffe die oberste Stellung zukommt, sind verschieden. Sieber¹⁾ sieht "in dem unter der Norm der Wirtschaftlichkeit gestellten Betriebsgeschehen die Problemstellung". Die ältere Privatwirtschaftslehre stellte das der kaufmännischen Unternehmung notwendigerweise immanente Streben nach Rentabilität als massgeblich für ihr Wirken voran. Für Rieger gilt als Auswahlprinzip der von ihm sehr konsequent vertretenen Privatwirtschaftslehre ausschliesslich die Rentabilität.²⁾ War bei den Vertretern der Privatwirtschaftslehre die Rentabilität massgebend, so forderte Schmalenbach in seiner "Dynamischen Bilanz" die "gemeinwirtschaftli-

1) Sieber, E.H.: Wirtschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeitsmessung, ohne Ortsangabe 1953, S.173.

2) Rieger, E.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928, S.70 ff.

che Wirtschaftlichkeit".¹⁾

Andere stellen nicht nur einen dieser Begriffe so sehr in den Vordergrund, um damit den anderen in seiner Bedeutung praktisch zu negieren, sondern bedienen sich beider Begriffe, wobei allerdings der Schwerpunkt variiert. Bei diesen geht der Streit nicht um die Frage nach der alleinigen Massgrösse für Handlungen entsprechend dem ökonomischen Prinzip, sondern man sieht hier Relationen von einem bestimmten Aussagewert, abhängig, von welchem Blickwinkel her gesehen.²⁾

a) Die Produktivität

Die Deckung menschlichen Bedarfes erfordert die Produktion von Gütern und Leistungen. Als technisches Phänomen bedeutet dieser Vorgang letztthin immer eine Umwandlung von Stoffen, wobei die Produktivität eine Aussage darüber machen will, wie sich die Relation vom Mitteleinsatz zum Ertrag gestaltet. Diese sehr allgemein gehaltene Formulierung ist im wesentlichen auch in der Literatur nicht bestritten, ebenso nicht die Einschränkung bzw. Erweiterung, dass von einer Produktivität nur gesprochen werden kann, wenn es zu einem Ertrag kommt.

Eine weitere Verfeinerung der Begriffsanalyse hat aber eine grössere Verschiedenheit der Auffassungen zur Folge. Dies leuchtet ein, wenn man sich darüber klar ist, dass das Ergebnis einer Begriffsanalyse notwendigerweise ein anderes sein muss, abhängig davon, ob man vom rein technischen, vom volks- oder betriebswirtschaftlichen Standpunkt ausgeht.

Die Betrachtung vom technischen Standpunkt aus sieht in der Produktivität eine Aussage über die Differenz der sachlichen Aufwendungen zu den erzeugten Gütern nach Menge und

1) Schmalenbach, E.: Dynamische Bilanz, 1926, S.94 ff.

2) So u.a. Rössle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1956. - Baumgartner, C.: Rentabilität und Unternehmung, Zürich 1952. - Lehmann, M.R.: ZfB 1926, S.165 ff. und 259 ff.

Qualität. Dies ist es, was Philippovich klar ausspricht:
"Produktivität ist sachliche Ergiebigkeit der Produktion."¹⁾²⁾

Die Produktion an sich ist aber kein Selbstzweck, sondern steht im Dienste der Bedarfsdeckung des Menschen. Der Messung der technischen Produktivität fehlt jedoch die Beziehung zu dem generellen Masstab der menschlichen Bedürfnisbefriedigung. Es versteht sich, dass auch im rein technischen Prozess das ökonomische Prinzip verfolgt werden soll, jedoch mit der grossen Einschränkung, dass sie nicht um ihrer selbst willen gesehen wird, sondern dass aus der technischen Leistung ein wirtschaftliches Gut wird, das imstande ist, bei der menschlichen Bedürfnisbefriedigung zum Zuge zu kommen. Diehl prägte dafür den Begriff der "wirtschaftlichen Verwertbarkeit",³⁾ während Merkle es als "Leistungsqualifikation"⁴⁾ bezeichnete.

Die moderne Wirtschaft mit ihren dauernd wechselnden Bedürfnissen erfordert eine ständige Anpassung der Produktion an die jeweiligen Gegebenheiten. Um aus der Isolierung herauszukommen, muss in der Verkehrswirtschaft der Weg zum Konsumenten gesucht werden. Dem Kostendenken auf der Produ-

-
- 1) Philippovich, E.: Grundriss der politischen Ökonomie, 1. Band, Tübingen 1913, S. 137.
 - 2) Einer praktischen Anwendung dieser technischen Produktivität sind enge Grenzen gesetzt, denn bei Menge und Qualität als Masstäbe lassen sich nur gleichartige Prozesse miteinander vergleichen (Schmidt, F.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1952, S. 139). - Merkle, E., in: Produktivität und Rentabilität, Stuttgart 1951, S. 8 ff. weist richtig darauf hin, dass auf der Stufe der Eigenproduktion regelmässig das "technische" Ergebnis auch "wirtschaftlich" verwertbar war; in der Verkehrswirtschaft muss dies nicht der Fall sein.
 - 3) Diehl, K.: Theoretische Nationalökonomie, Bd. 2, Jena 1924, S. 14 ff.
 - 4) Merkle, F., a.a.O., S. 7 ff. Merkle rechtfertigt seinen Begriff der Leistungsqualifikation gegenüber Diehls wirtschaftlicher Verwertbarkeit mit dem Hinweis, dass bei diesem die Ansicht aufkommen könnte, als ob diese Verwertbarkeit "etwas dem Objekt von vornherein objektiv Anhaftendes wäre".

zentenseite entspricht als Analogon die Nutzenschätzung des Konsumenten.¹⁾ Diese zunächst weitgehend subjektiv orientierten Bewertungen müssen verobjektiviert bzw. in ein allgemein gültiges und anwendbares Vergleichsschema eingeordnet werden. Dazu bedarf es eines allgemeinen Vergleichsschemas - des Geldes.²⁾ Dieser Masstab entstammt aber der wirtschaftlichen und nicht der technischen Sphäre. Da die Produktivität eigentlich eine Aussage über die reine Sachergiebigkeit machen soll, so führt dies zur "wirtschaftlichen Produktivität".

Die grösste Bedeutung jedoch kommt dem Begriff der Produktivität im volkswirtschaftlichen Sinne zu. Genau wie die technische Produktivität, will sie eine Aussage über die Sachergiebigkeit der Produktion machen, jedoch in Bezug auf die Volkswirtschaft insgesamt. Hummel führt aus, dass all das produktiv sei, was "unter dem Gesichtswinkel der Gesamtwirtschaft als zweckmässig zur Bedarfsversorgung erscheine".³⁾ Damit ist zwar der Begriff klar umrissen, aber man stösst auf Schwierigkeiten, wenn man nach einer Bemessungsgrundlage sucht. Wie soll über die Zweckmässigkeit entschieden wer-

-
- 1) Der Konsumentenbegriff muss umfassend verstanden werden. Mit Recht findet sich bei Rössle, K., a.a.O., S.39: "Alle Wirtschaftseinheiten haben das einheitliche Merkmal, dass sie primär Verbrauchswirtschaften sind", also nicht nur der Letztverbraucher, der heute oft allein als mit dem Begriff des Konsumenten identisch angesehen wird.
 - 2) Diese weitgehende Annäherung in der "wirtschaftlichen Produktivität" an den Begriff der Wirtschaftlichkeit findet sich u.a. bei Schmidt, F., a.a.O., S.138: "Wirtschaftlichkeit und wirtschaftliche Produktivität sind identische Begriffe." Im Interesse einer eindeutigen Begriffsbildung soll aber der Produktivitätsbegriff im wesentlichen auf den der Sachergiebigkeit beschränkt bleiben. Unbestritten ist der Einfluss der Produktivität auf die Wirtschaftlichkeit, aber sie ist nicht die einzige Bestimmungskomponente.
 - 3) Hummel: Das Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsproblem, Stuttgart 1927, S.10, zitiert nach Merkle, F., a.a.O., S.118.

den, wer kann ein Urteil unter dem Gesichtswinkel der Gesamtwirtschaft fällen?¹⁾ Ein gradueller Masstab steht nicht zur Verfügung, denn es ist unmöglich, die Bedarfsbefriedigung quantitativ zu erfassen.

Trotz seiner Bedenken gegenüber der volkswirtschaftlichen Produktivität gibt Merkle beachtliche Anregungen zur Lösung dieses Fragenkomplexes, indem er die Produktivität mit "Volksreichtum"²⁾ umschreibt und in diesem Zusammenhang mit den Begriffen der Produktionsfähigkeit und -möglichkeit operiert.

Es zeigt sich jedoch die Unmöglichkeit, die wirtschaftlichen Kräfte zu messen, und auch die Grösse des Sozialproduktes gibt nicht genügend exakte Auskunft, da das Geld in seiner Eigenschaft als Masstab keine konstante Grösse in sich darstellt. Nicht anders verhält es sich mit dem Bedarf, denn er ist variabel und in seinem Ausmass von vielen Faktoren abhängig.

b) Die Wirtschaftlichkeit

Das Ziel des Betriebes in allen Wirtschaftssystemen, die grösste Wirtschaftlichkeit, bedeutet für Mellerowicz³⁾ ein Doppeltes: " .. grössten Wirkungsgrad der Technik und zweckmässigsten Einsatz der Mittel, also beste Zweckwahl. Selbst grösster technischer Wirkungsgrad am unrechten Ort (Stellen geringen oder fehlenden Bedarfes) ist von Wirtschaftlichkeit

-
- 1) Merkle, F. bezweifelt überhaupt, ob man Produktivität als einen volkswirtschaftlichen Begriff fassen kann. Zwar existiert für ihn die Volkswirtschaft, aber a.a.O., S.3: "Die Volkswirtschaft in der Form der freien Verkehrswirtschaft stellt keine wirtschaftliche Einheit im Sinne einer Konsumwirtschaft oder Unternehmung" dar. Somit ist für ihn die Produktivität allein herrührend von der Produktivität der Einzelwirtschaften.
 - 2) Merkle, F., a.a.O., S.5 ff.
 - 3) Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1947, S.12.

weit entfernt". Damit ist die entscheidende Erweiterung des Begriffes Wirtschaftlichkeit (vor allem auch gegenüber der Produktivität) bereits angeschnitten, er erstreckt sich nicht nur auf den wirtschaftlichen oder wie jener nur auf den technischen Bereich, sondern er umschliesst beide.

Die Verschiedenheiten in den Definitionen beruhen weniger auf generell unterschiedlichen Auslegungen, als vielmehr in der Beschränkung des Wirtschaftlichkeitsbegriffes auf die Produktionssphäre bzw. der Erweiterung auf die Sphäre der Zirkulation, der Verbindung zum Markt. Die Begrenzung der Begriffsfassung findet sich u.a. bei Hummel.¹⁾ "Die Wirtschaftlichkeit will ein Mass für die Art des Ablaufs der Arbeit des Produktionsprozesses sein, durch die sich ein Urteil über die Zweckmässigkeit der Vornahme und Durchführung von Handlungen im Betrieb bilden lässt, unabhängig vom Ausfall der Grösse Gewinn." Noch deutlicher wird seine Einstellung, wenn er sagt, "Wirtschaftlichkeit ist der Gradmesser für die Organisation des betriebswirtschaftlichen Produktionsprozesses". In ähnlicher Weise fasst Nicklisch den Begriff:²⁾ "Wirtschaftlichkeit aber bedeutet die Herrschaft der Gesetze der Gestaltung und Erhaltung im betriebswirtschaftlichen Produktionsprozess. Für sie sind die höchsten Möglichkeiten der Werterzeugung das Mass." Rössle gibt eine breitere Grundlage für eine richtige Betrachtungsweise, denn für ihn ist Wirtschaftlichkeit der "Grad der Vollkommenheit, mit der die Kräfte der Betriebswirtschaft zur Erfüllung der bestellten Ziele eingesetzt werden."³⁾

Lehmann⁴⁾ bringt als Erweiterung einen anderen bedeutsamen Faktor der Wirtschaftlichkeit, den Begriff des "Marktan-

1) Hummel, a.a.O., S.11.

2) Nicklisch, H.: Wirtschaftliche Betriebslehre, Stuttgart 1922, S.78.

3) Rössle, K., a.a.O., S.235.

4) Lehmann, M.R.: Der Begriff der Wirtschaftlichkeit in Volkswirtschaft, Betrieb und Haushalt, ZfB 1926, S.165 ff.

passungsgrades", herein. Datenänderungen, wie starke Veränderungen in der Nachfrage, können einen Betrieb ohne sein Verschulden in den Bereich der Unwirtschaftlichkeit bringen, seine Wirtschaftlichkeit hängt also weitgehend auch davon ab, wie er sich veränderten, äusseren Umständen anzupassen vermag.

Eine stärkere Betonung der Absatzwirtschaft in der Gesamtbetrachtung der Wirtschaftlichkeit vertritt Lisowsky.¹⁾ Er weist darauf hin, dass die Vervollkommnung der Absatzmethoden mit der Höherentwicklung der Produktion Schritt halten muss. Dies gilt für grosse wie für kleine Betriebe, lediglich die Dimensionen sind verschieden. Deswegen sollte auch in verstärktem Masse neben das kostenmässige Denken ein ebensolches im ertragswirtschaftlichen Sinne treten. Die Praxis allerdings ist reich an Fällen, in denen nur eine der beiden Ansatzmöglichkeiten gegeben ist, so z.B. durch Preisvorschriften, Marktregelungen und dergl..

Die Problematik der Wirtschaftlichkeit liegt aber auch darin, sie konkret zu erfassen. Dazu bedarf es der Möglichkeit, sie zu messen; aus der Erkenntnis ihres Wesens, ihrer Bedeutung für den Betrieb müssen Wege gefunden werden, einen Masstab herauszuarbeiten, an den vor allem die Anforderung der Allgemeingültigkeit und der Vergleichbarkeit gestellt werden muss. So fordert Schmalenbach den Gewinn als Ausdruck der Wirtschaftlichkeit.²⁾ Diese Auffassung blieb nicht unwidersprochen, vor allem durch Nicklisch. Letzterer sieht den Gewinn nur als eine Frage der Ergebnisverteilung, so dass z.B. der Gewinn fallen kann, weil höhere Löhne bezahlt werden, obwohl der Grad der Wirtschaftlichkeit vielleicht anwächst. Walther³⁾ weist auf die vielen Quellen hin, aus denen

-
- 1) Lisowsky, A.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Zürich 1954, S.135 ff.
 - 2) Schmalenbach, E.: Grundlagen dynamischer Bilanzlehre, Leipzig 1925, S.68 ff.
 - 3) Walther: Wirtschaftlichkeitsrechnung statt kurzfristiger Erfolgsrechnung, in: Zeitschrift für Technik und Wirtschaft 1927, S.279.

der Gewinn entspringen kann, und "dass die Höhe des ausgewiesenen Gewinns oft weit stärker durch die Einflüsse des Marktes, Spekulationen und angesammelte Reserven beeinflusst wird als durch die Art und Güte der Betriebsführung". Allerdings betonte Schmalenbach auch die Vielfalt der verschiedenartigen Anschauungen über den Gewinnbegriff und stellte die Erfordernis der Quellenmässigkeit voran. Er führt drei Faktoren an, die Gewinne entstehen lassen können: "Grad der Einpassung in die Volkswirtschaft, Konjunktur und Betriebsgebarung".¹⁾ Rössle ²⁾ fordert den bereinigten Gewinn als eine der Massgrössen. Der Gewinn sollte in Perioden ermittelt werden, wobei die Perioden der Geschwindigkeit der Veränderungen der wirtschaftlichen Gegebenheiten angepasst werden sollten.

Allerdings gibt es dabei unsichere Faktoren, die nie im voraus mit Sicherheit einzuschätzen sind: Zukünftige Preise für die Produktionsfaktoren und abzusetzenden Erzeugnisse, preispolitische Reaktionen der Konkurrenz sind nicht bekannt und geben solchen - aber notwendigen - Rechnungen höchstens einen Wahrscheinlichkeitscharakter. Deswegen geht es auch nicht um die - ausserdem nicht erfassbare - absolute Wirtschaftlichkeit des Betriebes, sondern um ihre V e r ä n d e r u n g . Schmalenbach stellt für die Erfolgsrechnung in den Vordergrund, dass es mit ihrer Hilfe möglich ist, "die erste Umkehr einer steigenden oder fallenden Bewegung in die entgegengesetzte Richtung sicher zu erkennen",³⁾ denn "bei allen veränderlichen Zuständen ist die Veränderlichkeit für den tatbereiten Beobachter wichtiger als der Zustand an sich". Daraus folgert eine u.U. sehr kurzfristige Rechnung des Pe-

1) Schmalenbach definiert die Betriebsgebarung a.a.O., S.80 als "Wirkung von Sparsamkeit und Vorsicht, Fleiss und Geschick".

2) Rössle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1956, S.238.

3) Schmalenbach, E.: a.a.O., S.80 ff.

riodenerfolges, als dem Überschuss der Leistung über den Aufwand.¹⁾

Selbst wenn die Wirtschaftlichkeitsrechnung der Betriebe brauchbare Ergebnisse hervorbringt, sind es zwei Problemkreise, die der Verwirklichung der gewonnenen Erkenntnisse entgegenwirken: Zunächst handelt es sich um das bereits kurz angedeutete Verhalten bzw. die Reaktion, wenn Plandaten in anderer Weise als vorgesehen wirksam werden. Daneben kann die Interdependenz von Kosten und Beschäftigungsgrad sowie anderen Einflüssen einen nachhaltigen Einfluss ausüben, und schliesslich vermögen auch psychologische Schwierigkeiten hemmend der Erreichung grösster Wirtschaftlichkeit entgegenzutreten.²⁾ So können sich Massnahmen, die einer möglichst maximalen Wirtschaftlichkeit augenblicklich weniger dienlich erscheinen, auf längere Sicht als im Sinne einer Steigerung oder Erhaltung der Wirtschaftlichkeit positiv erweisen.

-
- 1) Zu den an sich schwierigen Fragen der Bewertungsgrundlagen vergleiche Schmalenbach, E.: Grundlagen dynamischer Bilanzlehre, Leipzig 1925, S.98 ff. Er weist auf die grossen Schwierigkeiten hin, die Leistung und den Aufwand zu berechnen, so dass sich ein nur "ungefähr stimmendes Ergebnis" erreichen lässt. Wirtschaftliches Handeln z.B. bei Erfindungen, neuen Geschäftsbeziehungen, ist von einem positiven Wert, der sich aber erst in der Zukunft auswirkt und für den Augenblick noch nicht berechenbar ist. Ebenso, aber umgekehrt wirkend, verhält es sich bei Handlungen, die sich erst in der Zukunft negativ erweisen, so z.B. Verschlechterung der Qualität, was Kundenverlust bedeuten kann. Eine weitere, nicht zu unterschätzende Schwierigkeit liegt in einem gewissen "Realisationsgrad", der abzuwarten ist, bis ein Erfolg rechnerisch erfasst werden kann.
 - 2) Sieber, E.H.: Wirtschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeitsmessung, (ohne Ortsangabe) 1953 weist dabei auf die Schwierigkeiten hin, erhöhte Preise einem Abnehmer gegenüber durchzusetzen, wenn die eigenen Beschaffungskosten gestiegen sind, bzw. die Frage, die Preise zu senken, mit den Nachteilen einer u.U. bald darauf wieder vorzunehmenden Erhöhung. Kann doch ein augenblicklich verminderter Gewinn bei Erhaltung des Kundenstammes für grössere Wirtschaftlichkeit sprechen als ein vorübergehend erhöhter Gewinn.

c) Die Rentabilität

Über den Begriff der Rentabilität finden sich ebenfalls zahlreiche Auffassungen in der Literatur, was wohl für ihre Bedeutung spricht. Die Volkswirtschaftslehre verweist den Begriff in die einzelwirtschaftliche Sphäre, so Philippovich als "Ergiebigkeit des Erwerbes".¹⁾ Carell²⁾ anerkennt ihre Existenzberechtigung, denn eine unrentable Produktion der Unternehmer kommt einer verminderten Güterversorgung gleich, und er weist volkswirtschaftlich produktive - weil notwendige - Arbeiten, die aber direkt nicht rentabel sind, dem Staate zu.

Ein viel breiterer Raum ist dem Problem in dem betriebswirtschaftlichen Schrifttum eingeräumt. Die absolute Rentabilität findet nur wenige Verfechter und ist von untergeordneter Bedeutung,³⁾ die entscheidende kommt der relativen Rentabilität zu. Ganz allgemein umschreibt Baumgartner⁴⁾ die Rentabilität als "wirtschaftlichen Tatbestand und Ziel wirtschaftlichen Handelns", wobei sie als "neutrale, rein explikative Richtgrösse" und nicht "einer wirtschaftspolitischen Zielsetzung" identisch anzusehen ist. Eine engere, konkrete Fassung bietet Hellauer,⁵⁾ der in ihr die Relation zwischen dem Reinertrag und dem in der Unternehmung eingesetzten Kapital sieht.

1) Philippovich, E.: a.a.O., S.137.

2) Carell, E.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, München 1951, S.212 ff.

3) So z.B. Arnst, P.: Rentabilität, Berlin 1935, S.77 ff.: Die Relativierung des Gewinnes lehnte er mit dem Hinweis ab, keine "Beziehungsgrundlage zu finden, welche die Mannigfaltigkeit seiner Entstehungsursachen genügend berücksichtigt". Es ginge aber darum, vor allem die Tendenz der Ertragsentwicklung festzustellen, dazu zeige sich eine nur absolute Zahl ausserstande.

4) Baumgartner, C.: Rentabilität und Unternehmung, Zürich 1952, S.6.

5) Hellauer, E.J.: Zur Begriffsbildung in der Betriebswirtschaftslehre, ZfB 1926, S.518.

Rieger,¹⁾ als Hauptrepräsentant der Privatwirtschaftslehre, unterscheidet verschiedene "Wirtschaftlichkeiten", u.a. des Betriebes und erklärt, "vor ihr und über ihr steht die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung, das ist die Rentabilität".

Generell müssen vier Rentabilitätsarten auseinandergehalten werden, und zwar entsprechend ihren Relationen:²⁾

1. Die Rentabilität des Eigenkapitals (Unternehmerkapital)
2. Die Rentabilität des Gesamtkapitals (Unternehmenskapital)
3. Die Umsatzrentabilität (Umsatzgewinnrate)
4. Die Leistungsrentabilität.³⁾

Die beiden ersten Rentabilitätsarten geben Aufschluss über das Ausmass der Kapitalerhaltung, der Qualität der Kapitaldisposition, während die Umsatzgewinnrate den erzielten Gewinn in eine Relation zu dem ihm zugrunde liegenden Umsatz setzt. Der Vergleich der Rentabilitätsgrössen kann in einer solchen Relativierung einer späteren mit einer früheren Grösse liegen, einem Zeitvergleich oder in einem zwischenbetrieblichen Rentabilitätsvergleich. Eine Voraussetzung ist die unter Anerkennung gewisser, nicht zu vermeidender Unzulänglichkeiten richtige Gewinnfestsetzung. Es gilt vor allem, diese eine entscheidende Beziehungsgrösse nicht so sehr durch Manipulationen bei Bewertungsfragen, Fragen der Abschreibungen, Bildung stiller Reserven und dergl. zu verzerren.

Die Rentabilität, bei der der Gewinn zu dem Kapital, das zu seiner Erzielung notwendig war, in ein Verhältnis gebracht

-
- 1) Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928, S.60. Dasselbst hat er die Rentabilität als Massstab der Erfolgsrechnung einer Unternehmung, die er als spezifisch historische Kategorie sieht, eingehend dargelegt.
 - 2) Ausführlichere Darstellungen dazu, vergleiche bei Baumgartner, C.: Rentabilität und Unternehmung, Zürich 1952, S.54 ff.
 - 3) Vergleiche dazu vor allem Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft, Stuttgart 1932.

wird, entwickelt sich auf diese Weise zu einem in einer bestimmten Blickrichtung gesehenen Wirtschaftlichkeitsurteil. Lehmann¹⁾ nennt die Rentabilität einen Ausdruck der Wirtschaftlichkeit der Kapitalverhältnisse der Betriebswirtschaft, und noch schärfer definiert sie Baumgartner²⁾ als eine Aussage über die Nutzung der im Kapital liegenden Erwerbsmöglichkeiten.

4. Die Beziehungen von Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität zueinander

Nach dieser Betrachtung über die Begriffe Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität erhebt sich die Frage nach deren Zusammenhänge und gegenseitiger Abhängigkeit. Generell ist auf Grund der vorangegangenen Darlegungen festzustellen, dass es sich dabei keineswegs um identische Begriffe handelt, ebensowenig wie um gleichartige, nur von verschiedenen Gesichtspunkten aus gesehen. Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität sind in ihrem Verhältnis zueinander teilweise abhängig bzw. sich gegenseitig bedingt beeinflussende Massstäbe von Betätigung auf wirtschaftlichem Gebiet. Eine Reihenfolge über ihre Abhängigkeit und Einflussnahme aufzustellen, kann generell nicht geschehen, denn die Meinungen darüber sind geteilt, dies hängt vom Erkenntnisobjekt ab.³⁾ Im allgemeinen aber wird die Produktivität zwar nicht als einzige, aber doch als entscheidende Voraussetzung für die Wirtschaftlichkeit angesehen. Produktivität ist deswegen aber nicht die

1) Lehmann, M.R.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan, 1949, S.185.

2) Baumgartner, C.: a.a.O., S.18 ff.

3) Für die Privatwirtschaftslehre ist die Rentabilität oberstes Kriterium für den Erfolg wirtschaftlichen Handelns. Sie beschränkt sich allerdings auf die Untersuchungen der Unternehmung. Vergleiche dazu vor allem Rieger, a.a.O.

einzigste Bestimmungsgrösse, denn dass sie zu einer wirtschaftlichen geworden ist und damit positiv die Wirtschaftlichkeit beeinflusst, darüber entscheidet erst der Absatz und der damit verbundene Preiserlös. Ohne Produktivität kann es keine Wirtschaftlichkeit geben, aus ihr entspringt unter Berücksichtigung der anderen Faktoren die Wirtschaftlichkeit, aber nicht ausschliesslich.

Wesentlich schwieriger und uneinheitlicher sind die Meinungen, wenn es um die Zusammenhänge zwischen Wirtschaftlichkeit und Rentabilität geht. Es ergibt sich eine enge Beziehung dieser Massgrössen zueinander, wenn erstere als ein "Werturteil über das Wie des betrieblichen Leistungsablaufes", letztere als ein "Werturteil über die Unternehmung"¹⁾ angesehen wird und die engen Beziehungen zwischen Betrieb und Unternehmung unbestritten sind. Die Fragestellung geht also in die Richtung, von welcher dieser beiden Grössen die stärkeren Impulse ausgehen. Nach der vorherrschenden Lehre geht der Schwerpunkt der Beeinflussung von der Wirtschaftlichkeit zur Rentabilität. Bei Hellauer²⁾ findet sich, dass "Wirtschaftlichkeit einen Zustand des Wirtschaftens ausdrückt, während Rentabilität das Ergebnis des Wirtschaftens darstellt". Somit liegt für ihn die Wirtschaftlichkeit vor der Rentabilität, zumindest, soweit es die Rentabilität, die aus dem eigentlichen Wirtschaften entspringt, betrifft. Baumgartner³⁾ ordnet die Rentabilität ganz der Wirtschaftlichkeit unter, indem er sie "ein bestimmt geartetes Wirtschaftlichkeitsurteil" nennt. Rentabilität hat eine umgrenzte Aussagekraft im Rahmen der Wirtschaftlichkeit, die in sich einen Saldo von partiellen Erfolgen, positiv oder negativ, darstellt. Ihr besonderer Wert liegt in der Möglichkeit einer stärkeren Erfolgsanalyse zugunsten der Wirtschaftlichkeit.

1) Rössle, K.: a.a.O., S.235.

2) Hellauer, E.J.: Zur Begriffsbildung in der Betriebswirtschaftslehre, ZfB 1926, S.518.

3) Baumgartner, C.: a.a.O., S.34.

Eine grössere Selbständigkeit weist Hellauer¹⁾ der Rentabilität zu, denn "die Rentabilität ist aber auch keineswegs durch den Grad der Wirtschaftlichkeit bedingt ..". Andere Faktoren, u.a. auch nicht wirtschaftliche Ereignisse, können einen starken Einfluss auf die Rentabilität ausüben, so dass man nicht von einer unbedingten Verbindung Rentabilität - Wirtschaftlichkeit sprechen kann. Es wäre sogar der Extremfall denkbar, dass von einer guten Rentabilität die Wirtschaftlichkeit positiv beeinflusst werden kann, wenn dadurch dem Betrieb grössere Mittel zur Hebung der Wirtschaftlichkeit über eine verbesserte Produktion zur Verfügung gestellt werden können.

Im allgemeinen gilt aber, dass Wirtschaftlichkeit und Rentabilität zwei Begriffe darstellen, deren Aufgabe es ist, Aussage über den Wirkungsgrad wirtschaftlichen Handelns zu machen, jedoch hinsichtlich verschiedener Objekte, wobei diese aber nicht isoliert gesehen werden dürfen, sondern eine gewisse Abhängigkeit, vor allem der Rentabilität von der Wirtschaftlichkeit, festzustellen ist.

1) Hellauer, E.J.: a.a.O., S.520 ff.

B. Der Handwerksbetrieb in seiner Eigenart und Stellung

1. Kurzer geschichtlicher Überblick der Entwicklung dieser Betriebskategorie

Das Handwerk geht in seinem Ursprung weit zurück, denn bereits in der Feuersteinherstellung kann man eine handwerkliche Tätigkeit sehen. Zwar kann man nicht von einem selbständigen Handwerk sprechen, waren die Menschen doch vornehmlich Bauern und Fischer und führten die notwendigen "handwerklichen" Verrichtungen nebenbei aus. Durch neue Errungenschaften, Töpferscheibe, Schmiedearbeit, Schiffsbau usw., erweiterte sich das Tätigkeitsfeld, so dass dies bei einzelnen bereits die Lebensgrundlage gab.

Die Unfreiheit bewog die Handwerker zu Zusammenschlüssen, und so bildeten sich um 1100 bereits sogenannte Bruderschaften, die den Handwerkern aber - eigentlich dienten sie dem Kampf für rechtliche Besserstellung - dies versagten, und es entwickelte sich das Amt des Magisters, dem der Handwerker Abgaben bzw. Dienste schuldete. Dieses Amt umfasste sogar Aufgaben gewerbegerichtlicher Art. Die Möglichkeit des Kaufes eines Magisteramtes bewirkte, dass es manchmal in die Hände eines begüterten Handwerkers oder einer Handwerker-schaft kam, und damit war der Weg für beschränkende Massnahmen offen. Die Hinentwicklung zur Zunft lag weitgehend in der durch das Magisterium gegebenen und erzwungenen Zusammenarbeit.

Die sich entwickelnden Städte zogen viele Handwerker an. Waren im 11. und 12. Jahrhundert die meisten Handwerker

noch Lohnwerker, die im Hause des Auftraggebers arbeiteten oder zumindest das vom Auftraggeber gestellte Material verarbeiteten, so bringt das 14. Jahrhundert eine Schwerpunktverlagerung nach der Stadt. Die "Störarbeit" geht zurück, und der Meister mit eigener Werkstatt und teils auch eigenem Verkauf dominiert. Stärkere Aufspaltung der handwerklichen Tätigkeit und Verfeinerung der Erzeugnisse waren ein Zeichen der Zeit.

In den Städten bildeten sich Zünfte, die zunächst nur freie Zusammenschlüsse waren. Ihnen gegenüber stand das eingessene Bürgertum mit seinen Gilden. Der Zunft waren strenge Grundsätze eigen: Regelung der Ausbildung, Qualitätskontrolle der Erzeugnisse, Sicherung der Auskömlichkeit der einzelnen Meister und Wandersplicht der Gesellen zur Aufrechterhaltung der Verbindung nach aussen. Wirtschaftlich betrachtet, waren die Zünfte Kartelle: Sie regelten den Produktionsumfang und die Zahl der zugelassenen Meister, denn lange Zeit konnte nur der zur Zunft gehörende Meister produzieren, keine Ware wurde in die Stadt gelassen, die die wirtschaftliche Existenz ihrer Mitglieder hätte bedrohen können; somit beeinflusste sie auch die Preisbildung. Der Gewinn des Meisters durfte nur aus seiner Arbeit herrühren, jedoch nicht aus Spekulationen, und besonders günstige Bezugsquellen mussten allgemein bekanntgegeben werden, dafür galt auch die Unterstützung gegenseitig. So wurde die Wirtschaftspolitik vornehmlich durch die oft miteinander rivalisierenden Kaufmannsgilden und Handwerkerzünfte bestimmt.

Auf der Höhe der mittelalterlichen Handwerksarbeit zeigten sich aber schon die ersten Zeichen eines Niedergangs der Zünfte. Nicht zuletzt war es das Eindringen des römischen Rechts, das die Einzelpersönlichkeit stärker in den Vordergrund stellte. Im Zunftwesen zeigte sich eine Erstarrung. Durch die Einwanderung von fast einer Million Franzosen erhielt das Handwerk durch deren andere Methoden einen Auftrieb. Diese aber hielten sich von den Zünften fern, sie über-

nahmen zwar die Regelung der Ausbildung und sonst einiges, nicht aber die Einrichtungen, die sich allmählich zu Missbräuchen entwickelt hatten: Ausdehnung der Wanderjahre, hohe Kosten der Meisterstücke, um das Heranwachsen neuer Meister zu vermindern.

Nach dem dreissigjährigen Krieg sank das Zunftwesen stark ab, aber um so mehr suchte man an den äusseren Formen festzuhalten. Um die Erfindungen des 17. und 18. Jahrhunderts kümmerten sich die Zünfte kaum und ignorierten die Tatsache, dass sich die Welt inzwischen geändert hatte und der wissenschaftlich-technische Geist in den Vordergrund trat. War die Zunft ursprünglich ein Zusammenschluss strebsamer Menschen, so hemmte sie im 18. Jahrhundert nahezu künstlich jeden Fortschritt, und das Handwerk litt unter diesen missbräuchlich entstandenen Beschränkungen. Die wiederum extreme Reaktion war die absolute bzw. beschränkte Gewerbefreiheit. Der rasche Bevölkerungszuwachs, der damit verbundene vergrösserte Bedarf und die rasch fortschreitende Technisierung drängten das Handwerk aus seiner dominierenden Stellung, andererseits wandelten sich viele ursprünglichen Handwerksbetriebe in Fabriken. Diese Entwicklung war für das Handwerk um so schwerwiegender, denn diese neuartige Produktion "musste daher auch unmittelbar in den Produktionsbereich des Handwerks eindringen".¹⁾ Die Situation des Handwerks wurde noch durch den Umstand erschwert, dass ihm jegliche Zuhilfenahme von Maschinen durch die dabei notwendigen grossen, für einen Handwerksbetrieb vollkommen untragbaren Energiespender, die Dampfmaschinen, versagt blieb. Dies änderte sich erst mit dem Aufkommen des Elektromotors, der den Maschineneinsatz auch in den kleineren Betrieben überhaupt erst ermöglichte. Was den Betriebsumfang anbetraf, so war bis 1900 der Einmann-Betrieb und der mit ein, höchstens zwei Beschäftigten dominierend. Stärkere

1) Petereins, H.: Die Verteilung wirtschaftlicher Funktionen auf Industrie und Handwerk als Folge betrieblicher Wesensunterschiede, Stuttgart 1941, S.4.

Wandlungen in vieler Hinsicht brachten erst die letzte Jahrhundertwende und die Neuzeit.

2. Die Strukturwandlungen des Handwerks im 20. Jahrhundert

Vielleicht die ernsteste Krise begann für das Handwerk im ausgehenden letzten Jahrhundert und dauerte bis in das jetzige Jahrhundert hinein. Die Ursache hierfür beruhte in dem mächtigen neuen Wirtschaftsgeist, in dessen Gefolge sich die Technik schnell entwickelte. Bucerius¹⁾ betont, dass dieser technische Fortschritt nicht nur in den speziell technischen Einrichtungen ihren Niederschlag fand, sondern in allen Verbesserungen, welche Wege dafür bereiteten, die Produkte zu vervollkommen, und dies unter gleichzeitiger Kostensenkung. Die Schwierigkeiten erwuchsen den Betrieben des Handwerks nicht nur durch den Übergang eines grossen Teils der herzustellenden Erzeugnisse auf die sich rasch entwickelnde Industrie, sondern auch dadurch, dass die vom Handwerk hergestellten Erzeugnisse durch neue industrielle Produkte abgelöst wurden. Viele Jahrzehnte vergingen, bis für die Kraftmaschine eine Form gefunden wurde, die sie auch für den Handwerksbetrieb verwendbar machte. Mit all diesen Schwierigkeiten hatte das ganze Handwerk zu kämpfen, und von daher sind auch die Anschauungen um die Jahrhundertwende zu verstehen, dass der Niedergang des Handwerks unvermeidlich, Entwicklungsgegeben sei.²⁾

-
- 1) Bucerius, W.: Die Wirkungen des technischen Fortschritts auf das Handwerk in den letzten zwei Jahrhunderten. Sonderdruck aus: Die Betriebsführung, 15. Jahrgang, 1936.
 - 2) So vor allem die Veröffentlichung von Schulze-Gävernitz: Der Grossbetrieb, ein wirtschaftlicher und sozialer Fortschritt, 1892. Weiter Folgt, P.: Das Deutsche Handwerk nach den Be-

Trotz gewisser Gegebenheiten, die diese Auffassungen zu rechtfertigen scheinen, erwies sich das Handwerk in seiner Gesamtheit als durchaus lebensfähig. Auch wenn einzelne Zweige des Handwerks in den Hintergrund traten, zur Bedeutungslosigkeit herabsanken oder einen Teil ihrer Funktionen verloren, wurde diese Tatsache doch durch das Aufkommen neuer Handwerksberufe weit kompensiert. Die allgemeine Entwicklung verursachte aber im Handwerk stärkere strukturelle Wandlungen. Vor allem kam allmählich ein Moment herein, das dem Handwerk eigentlich fremd war, nämlich das einer gewissen Spezialisierung, die von der industriellen Entwicklung bis zu einem gewissen Grad bedingt war. Neben manchem Vorteil brachte sie aber den Rückgang der Elastizität und Krisenfestigkeit sowie keine solch ursprünglich universelle Ausbildung des Nachwuchses mehr mit sich.

Die allgemeine Entwicklung hatte noch weitere tiefgreifende Wandlungen zur Folge: Offensichtlich lag diese Entwicklung bei der Betriebsgrösse, denn die Tendenz geht deutlich in die Richtung einer Ausweitung. Zwar lag der Schwerpunkt nach wie vor beim Kleinbetrieb, doch war eine interne Verschiebung vom Ein- zum Zwei- und Dreimannbetrieb festzustellen, und der kleine Mittelbetrieb gewann und gewinnt laufend an Bedeutung. Sein Anteil betrug 1926 4%, 1949 bereits 16% der Handwerksbetriebe. Diese Entwicklung der Kapazitätsausweitung der vorhandenen Betriebe, bei Abnahme der Betriebszahlen, hält sich konstant, auch wenn nach den beiden Kriegen vorübergehend sich entgegengesetzte Entwicklungen - nämlich Zunahme der Betriebe - abzeichneten, die jedoch nicht von Bestand waren. Lag 1939 die durchschnittliche Beschäftigtenzahl bei 3,3, 1953 bei 4,5,¹⁾ so waren es 1956 bereits 5.

rufszählungen von 1882 und 1895, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd.9, Leipzig 1897, S.631: Danach bedeutete in einem Gewerbe die Abnahme um 30 - 40% innerhalb eines Jahrzehnts den Zusammenbruch.

1) Nach Siewert, W.: Die Strukturwandlungen des Handwerks im Rahmen der Wirtschaftsentwicklung, Berlin 1954.

Aber diese Veränderungen erschöpften sich nicht in der Zunahme der Betriebsgrösse, sondern erfassen nahezu alle betrieblichen Erscheinungen und Funktionen. Mit der Zunahme der Kapitalausstattung gewann auch die Verwaltungstätigkeit an Bedeutung. War die Technik, die ganze Betriebsgebarung des Handwerkers "empirisch-organisch", ¹⁾ so erforderte der Handwerksbetrieb, um sich zu behaupten, nunmehr auch eine kaufmännische Führung.

Eine entscheidende Wandlung vollzog sich weiter in der Stellung des Meisters, vor allem in den mittleren Betrieben, denn die rein manuell-handwerkliche Tätigkeit wandelte sich oft in eine überwachende, disponierende. In den Kleinbetrieben brachten diese Entwicklungstendenzen zusätzliche Belastungen in Form grösserer Anspannungen des Meisters oder als Kostenerrhöhung, wenn ein Teil der Verwaltungsarbeit ausgliedert wurde.

3. Gedanken über die weitere Entwicklung

Wohl mit Recht erhebt sich hier die Frage nach der weiteren Entwicklung, die vollkommen im Fluss ist und dies im Zeichen des Fortschritts auch bleiben wird. Prognosen zu stellen, ist wohl ein sehr zweifelhaftes Unterfangen, denn die Entwicklung ist von vielem abhängig, und das Ausmass der Einflussnahme ist kaum abschätzbar. Es sind dies nicht nur ökonomische, sondern auch ausserökonomische Momente, politische und nicht zuletzt wissenschaftliche. Weiter erscheint es angezeigt, bei einer möglichst objektiven Beurteilung von augenblicklichen oder vorübergehend besonders günstigen Er-

1) Sombart, W.: Der moderne Kapitalismus, Bd.1, München 1916, S.200.

scheinungen, wie partiellen Konjunkturen, aber auch Depressionen abzusehen.

Die Tendenz der Industrie zur Massenproduktion und die Herausbildung gewisser gesonderter Marktbereiche bietet dem Handwerk ein Betätigungsfeld, das ihm eine volkswirtschaftlich nicht unbedeutende Rolle zuweist und ihm gleichzeitig bei einiger Anstrengung eine auskömmliche Existenzgrundlage bietet. Die Befriedigung individueller Bedürfnisse, die trotz oder gerade wegen der intensiven Vereinheitlichung und uniformen Gestaltung in beachtlichem Umfang existieren, mit allen Nebenerfordernissen der individuellen Beratung, die Gebiete all der Güter, die sich industriell nur schlecht herstellen lassen, schliesslich nicht zu vergessen die Reparatur- und Dienstleistungsfunktion, dies alles gewährt dem Handwerk noch einen breiten Raum.

Von der Wirtschaftslage aus gesehen, wird sich das Handwerk in Zeiten einer wirtschaftlichen Kontraktion noch stärker behaupten als bei einer expansiven Entwicklung, wenn sich auch im Handwerk gewisse Momente¹⁾ abzeichnen, die der Krisenfestigkeit etwas entgegenwirken. Dem Handwerk obliegt auch in Zukunft die Befriedigung individueller Bedürfnisse, Lieferung von Spezialanfertigungen, die der hochtechnisierte Industriebetrieb nicht darbieten kann und will. Ein weiteres Gebiet ist die Aufgabe der Installation, der Wartung, m.a.W. eine stärkere Betonung der Reparatur- und Dienstleistungsfunktionen.

Ein nicht zu unterschätzendes Problem liegt in der zunehmenden Anziehungskraft der Grossbetriebe, sie vermögen höhere Löhne und bessere soziale Leistungen zu bieten.²⁾ Zweifellos bedarf es grosser Anstrengungen, um vor allem die Lohnentwick-

1) Es muss an dieser Stelle auf die Verminderung der Eigenkapitalbasis bei vergrössertem Kapitalbedarf und stärkerer Kreditbeanspruchung zur Überwindung dieser Divergenzen hingewiesen werden.

2) Für Röpke, W.: a.a.O., S.35 ff., sind diese sogenannten sozialen Leistungen kein Vorzug, sondern nur der notwendige Ausgleich für die dort weitgehend herrschende Anonymität, die Entpersönlichung, die die Arbeitskraft zur Nummer wer-

lung so zu gestalten, dass nicht dem Handwerk nach und nach die besten Kräfte durch Abwanderung verloren gehen.¹⁾

Dies und noch so manches zwingt für die Zukunft zu einer weiter exakten Rechnungslegung - nebenbei ein Vorteil der Steuergesetzgebung -, zu einer schnelleren Anpassung an den Fortschritt und zu einer nicht so überspitzten konservativen Einstellung gegenüber modernen Auffassungen. Dabei genügt es nicht, einseitig nur den technisch-produktiven Verbesserungen Beachtung zu schenken, die kaufmännischen Notwendigkeiten sollten ebenso einbezogen werden. So werden in Zukunft neben innerbetrieblichen Fragen auch solche der Vertriebsgestaltung ihren Platz finden müssen. Schliesslich gilt es, eine aufmerksame Beobachtung der wirtschaftlichen Vorgänge und Entwicklungen zu empfehlen, um dadurch eine höhere Reagibilität zu erreichen.

Zweifelsohne wird das Handwerk auch in Zukunft grosse Schwierigkeiten zu überwinden haben - wie jeder Wirtschaftszweig auf seine Art -, und wenn es dabei auch zu weiteren Verschiebungen kommen wird, das Handwerk wird die ihm zukommenden ökonomischen und kulturellen Aufgaben erfüllen, dies beweist schon die Behauptung seiner Existenz in den vergangenen 50 Jahren.

den lässt, gegenüber der im Klein- und Mittelbetrieb vorherrschenden persönlich-menschlichen Atmosphäre. Eine andere Frage ist allerdings, wem die Menschen bei der allgemeinen Überbetonung des Materiellen den Vorzug geben.

1) Vergleiche dazu den Abschnitt über das Lohnwesen.

C. Handwerksbetrieb und Wirtschaftlichkeit

Die Problematik der Erfolgsmessung im Handwerk,
unter Berücksichtigung seiner Besonderheit

Das bisher Gesagte mag zur Genüge die Notwendigkeit dargetan haben, jegliches Wirtschaften unter das ökonomische Prinzip zu stellen und dass es zu dessen möglichst weitgehender Verwirklichung eines oder mehrerer Masstäbe bedarf. Auf Grund der Wesensart dieser Masstäbe, die an früherer Stelle bereits behandelt wurde, ergibt sich, dass das Kriterium für die Verwirklichung des ökonomischen Prinzips im Handwerksbetrieb seiner Arteigenheit gemäss vorwiegend in der Wirtschaftlichkeit zu suchen ist. Fragen der Rentabilität sind in ihm die selteneren, denn die handwerkliche Leistungserstellung beruht weitgehend und primär auf der menschlichen Arbeitskraft. Das Betriebskapital ist oftmals gering, so dass es wenig sinnvoll wäre, den betrieblichen Erfolg zu dem im Handwerksbetrieb investierten Kapital in Beziehung zu setzen. Die entscheidende Frage nach Wirtschaftlichkeit ist einleuchtend, nachdem in ihr der für die Leistungserstellung verbrauchte Aufwand zu dem Erfolg in eine Relation gebracht wird und somit der handwerklichen Produktionsweise, dem vorherrschenden Beitrag an menschlicher Arbeitskraft, schöpferisch und manuell, entsprechend Rechnung getragen wird.

Eine Problematik im Handwerksbetrieb erwächst aus der "Verschiedenheit in der Zweckverfolgung"¹⁾ im Vergleich zu anderen Betriebswirtschaften, denn die Tätigkeit des Handwerkers darf nicht unter wirtschaftlich-materiellen Aspekten gesehen werden, sondern die ideellen Momente der wirklich handwerklichen Gestaltung und schöpferischen Leistung müssen

1) Rössle, K.: Betriebswirtschaftslehre des Handwerks,
Wiesbaden 1952, S.26.

in Betracht gezogen werden. Deswegen darf die Forderung nach Steigerung der Wirtschaftlichkeit nicht uneingeschränkt Anwendung finden.¹⁾

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung legt aber dem Handwerk mehr denn je die Pflicht auf, seine betriebliche Wirtschaftlichkeit in verstärktem Masse zu beachten, sie im Rahmen des Möglichen sogar zu steigern, da nur so seine Lebensfähigkeit erhalten bleibt und damit die Grundlage, um handwerkliches Gut überhaupt zum Tragen zu bringen. Es wäre völlig verfehlt, das Gestaltungs- und Schöpfungsvermögen des Handwerkers unter der Massgabe der Wirtschaftlichkeit zu sehen, jedoch sollten diese Kräfte dahin gelenkt werden, dass sie zumindest nicht durch ihre isolierte Stellung im Betrieb dessen Wirtschaftlichkeit mindern. Sie können sogar, ohne damit an ihrem immateriellen Wert einzubüssen, diese, in richtige Bahnen gelenkt, ganz erheblich fördern. Die gestalten- den Kräfte müssen auf Gebiete und Güter konzentriert werden, die einen Absatz und damit auch eine ihnen gebührende Vergütung finden, ohne, wie es sonst oft anzutreffen ist, sich im Nichts zu verlieren.

Verfehlt ist es, besondere Kräfte der Formgebung und Gestaltung an Dinge zu verwenden und damit zu verschwenden, die in ihrer Formung eine Selbstverständlichkeit geworden sind und die Typenbildung auf Grund ihrer Bewährung zur Gewöhnung führten.²⁾ Hier hat ein neuer, individueller Lösungsversuch gar kein Recht zum Ansatz, die handwerklichen Kräfte sollten sich nicht auf das bereits Anonyme konzentrieren, sondern auf Dinge, die aus sich heraus für individuelle Gestaltungen geeignet und geschaffen sind. Hier liegt auch die grösste Gewähr noch dafür gegeben, soweit sich dies überhaupt im voraus bestimmen lässt, dass die Kräfte wirklich zum Tragen gebracht werden können.

1) Zerdick, W.: Gestaltung und Förderung des Rechnungswesens im Handwerk, Stuttgart 1939, S.67.

2) Heuss, Th.: Was ist Qualität, Tübingen 1951, S.44 ff.

Was die besonders für das Handwerk bedeutsame Frage der Qualität anbetrifft, so muss sie als eine komplexe Erscheinung gesehen werden, deren Bestimmungsfaktoren nicht nur in der Verarbeitung, Gestaltung und Materialbeschaffenheit liegen, sondern auch in der Zweckmässigkeit.¹⁾ Gerade dieser letztgenannte Faktor ist oft nicht unentscheidend und verlangt nach grösserer Beachtung. Es läuft deswegen der handwerksbetrieblichen Besonderheit nicht zuwider, wenn bei der Leistungserstellung soweit als tragbar auf die wirtschaftlich relevante Qualität in grösserem Masse abgestellt wird, denn dadurch erhöhen sich die wirtschaftlichen Realisationsmöglichkeiten dieser immateriellen Werte.

1) Heuss, Th.: a.a.O., S.22.

D. Die Elemente des Handwerksbetriebs in ihrer Einflussnahme auf die Wirtschaftlichkeit

I. Allgemeine Bemerkungen - Das Risiko

Bevor auf die einzelnen Faktoren des Betriebsaufbaues und -ablaufes näher eingegangen wird, erscheint es notwendig, auch in einer auf den Handwerksbetrieb - und damit vorwiegend Klein- und Mittelbetrieb - abgestellten Untersuchung ein entscheidendes Phänomen nicht zu übergehen, von dem jedes Wirtschaften begleitet ist: das Risiko.¹⁾

Dieser Abschnitt soll vor allem dazu dienen, den Blick auf die permanenten Gefahren hinzulenken, die in jedem Betrieb existent sind. Gleichzeitig soll dadurch die Fähigkeit geweckt werden, die Gefahren als solche zunächst überhaupt zu erkennen und das Ausmass derselben entsprechend in Erwägung zu ziehen, mit anderen Worten, das Risikobewusstsein zu fördern.

Fasst man das Wirtschaften als ein Planen, Vergleichen und Wählen aus der Vielgestaltigkeit der Möglichkeiten, so liegt darin bereits das Risiko, das sich aus den dem Planen zugrunde gelegten Gegebenheiten einerseits und den effektiven Realitäten andererseits ergibt. Lehmann²⁾ weist darauf hin, dass in dem menschlichen Unvermögen, die Zukunft völlig zu übersehen und vor allem auch richtig einzuschätzen, das Wesen des Risikos beruht. Daraus folgert, das Risiko ebenso umfassend und vielgestaltig anzusehen wie das Wirtschaften.

1) Auf die in der Literatur teilweise verschiedenen Auffassungen über Risiko und Wagnis soll hier nicht näher eingegangen werden.

2) Lehmann, M.R.: a.a.O., S.115 ff.

Es wäre verfehlt, das Risiko im wesentlichen nur grossem Kapitaleinsatz und spekulativen Handlungen zuzuordnen, denn neben den allgemeinen Risiken, die jedem Betrieb immanent sind, gibt es für das Handwerk typische: Risiken, die sich aus der handwerklichen Fertigung ergeben, die spezielle Gefahr der Konkurrenzierung von Seiten der Industrie, Mängel der Verwaltung ("ungenügende Kenntnis des betrieblichen Wertumlaufes")¹⁾ und die fehlende Kreditfähigkeit.

Das Risiko kann als "die Gefahr von aus den Eigenschaften des Wirtschaftssubjektes und bzw. oder aus objektiven Gründen entstehende Wertminderungen"²⁾ gesehen werden, wobei ergänzend hinzuzufügen ist, dass die Gefahr auch ausserhalb der eigenen Wirtschaft, ja ebenso in ausserwirtschaftlichen Bereichen ihren Ursprung haben kann. Weiter gilt es, die sich möglicherweise im Betrieb fortpflanzenden Auswirkungen zu bedenken: Wirksam werdende Beschaffungsrisiken setzen sich in der Produktion durch schlechte Erzeugnisse - trotz vielleicht einwandfreier Arbeit - fort, bewirken Absatzschwierigkeiten, ein hohes Kreditrisiko verursacht Verschlechterung der Liquidität, die grössere Überbrückungskosten zur Folge hat. Die Intensivierung des Risikobewusstseins erscheint so als ein nützlicher Beitrag zur Erzielung eines Betriebserfolges, der den Leistungen gerechter wird.

Dabei handelt es sich aber nur um eine Risikominderung, denn eine Beseitigung des Risikos ist unmöglich. Möglich allerdings ist eine teilweise Risikoabwälzung, genauer gesagt eine Verlagerung des Risikos. Wieweit dies geschehen kann, ist eine Machtfrage. Während die unentgeltliche Risikoabwälzung (auf Grund unternehmungspolitischer Massnahmen, wie z.B. durch entsprechende Geschäftsbedingungen, sonstige Klauseln) hier kaum in Frage kommt, ist die Abwälzung gegen Entgelt auf Versicherungsträger ein noch zu wenig genutztes Mittel der

1) Bussmann, K.F.: Das betriebliche Wagnis, München 1949, S.34.

2) Stadler, M.: Studien aus der Theorie des Risikos, Wien 1932, S.23.

Risikopolitik.

Ein weiteres, heute verbreitetes Mittel der Risikopolitik ist die Spezialisierung. Durch eine solche Konzentration ergibt sich eine verstärkte und umfassendere Einsicht in die möglichen Gefahren, man verfolgt dabei die gleichen Gedankengänge einer Risikodegression analog der Kostendegressionen.¹⁾ Die von der neueren Wirtschaftsentwicklung begünstigte Spezialisierung bedeutet aber eine starke Verminderung der vielen kleinen Risiken, an deren Stelle wenige, aber schwerwiegende Risikomomente treten. Je universeller oder auch kleiner die Leistung im Vergleich zu den Gesamtleistungen ist, desto geringer ist die Gefahr, dass das wirksam werdende Risiko ein Ausmass annimmt, das einer Gefährdung der betrieblichen Existenz gleichkommt.

Das Vorhandensein sogenannter schleichender Risiken wird meist nicht erkannt, sei es wegen mangelnder Kenntnisse, sei es einfach, weil der betriebliche Erfolg als ausreichend erachtet wird, obgleich er nicht den möglichen Stand hat. Zwar erwächst dem Betrieb durch einen teilweisen Ertragsabfluss kein unmittelbarer Schaden, aber auf die Dauer bedeutet es eine empfindliche Schwächung der materiellen Grundlage des Betriebes. Solche entgangenen oder nicht richtig genutzten Ertragsmöglichkeiten bzw. -quellen wirken sich dann existenzbedrohend aus, wenn ein Betrieb in scharfem Wettbewerb steht und Konkurrenzbetriebe unter Ausschöpfung aller Ertragsmöglichkeiten auf niedrigere Preise gehen können. Ein schleichendes Risiko zu ermitteln, ist schwierig, denn Anhaltspunkte über Umfang, Art und in welchem Betriebsteil lassen sich nicht ohne weiteres ermitteln.

Für das Erkennen und die Messung des Verlustes als Folge eines zur Auswirkung gekommenen Risikos bieten sich drei Wege:²⁾

1) Stadler, M.: a.a.O., S.52 ff.

2) Werning, C.: Die Kontrolle als Mittel betriebswirtschaftlicher Risikosicherung, Königsberg 1934, S.11.

1. Der Ergebnisvergleich mit gleichen Leistungen anderer Wirtschaftssubjekte.
2. Vergleich der erwarteten mit der effektiven Leistung, d.h. also der Vorrechnung, die alle bekannten beeinflussenden Grössen enthält.
3. Den einfachsten Weg bietet der eigene Aufwand, doch gewährt er auch nur eine sehr beschränkte Zuverlässigkeit.

Die Notwendigkeit, auch in der kleinsten Betriebswirtschaft die Risiken zu beobachten, wird noch durch die Tatsache unterstrichen, dass kein entsprechender Grössenzusammenhang zwischen Risikoereignis und dessen Folgen besteht, denn die Auswirkungen eines solchen Ereignisses können recht gross sein. Risiken werden nie ganz beseitigt werden können, aber vermehrtes Wissen und Bewusstsein der Risikomöglichkeiten kommen bis zu einem gewissen Grade einer Eindämmung bzw. Verminderung der Verlustgefahren gleich.

II. Der Aufbau der Betriebswirtschaft

1. Gründung und Errichtung

Der Aufbau einer Betriebswirtschaft lässt sich in die Gründung als die juristische Seite und in die Errichtung als die technisch-sachliche Seite teilen. Diesem Anfangsstadium einer Betriebswirtschaft gebührt grösste Aufmerksamkeit, denn die beim Betriebsaufbau getroffenen Massnahmen und Entscheidungen wirken weit in das Leben der Betriebswirtschaft hinein.¹⁾

1) Was hier über die Errichtung gesagt ist, gilt modifiziert auch für spätere Erweiterungen des Betriebs.

Umgekehrt zeitigt ein planloses, vielleicht auch schlecht improvisiertes Vorgehen in dieser ersten Periode Nachteile der vielfältigsten Art, die die Wirtschaftlichkeit einer solchen Betriebswirtschaft nachhaltig im negativen Sinn beeinflussen, u.U. erfordert die Beseitigung derselben grössere Aufwände, die sich bei einem schon am Anfang sinnvollen Vorgehen hätten ersparen lassen: "Nachdenken vor Inangriffnahme einer praktischen Aufgabe ist immer der billigste Betriebsstoff".¹⁾

Erste Voraussetzung ist eine intensive Branchenkenntnis, die jedoch durch die Einführung des grossen Befähigungsnachweises gegeben ist. Aber neben dieses fachliche Wissen gesellen sich weitere Probleme, die durchdacht werden müssen, vor allem um die Frage der Absatzmöglichkeiten.

Eine zunächst juristische Frage ist die der Rechtsform, die hier jedoch leicht zu beantworten ist, denn trotz des § 4 HGB, demzufolge bei entsprechendem Geschäftsumfang dem Handwerker auch die Gesellschaftsformen des HGB offenstehen, kommt - von Ausnahmen abgesehen - vornehmlich nur die Einzelunternehmung in Frage, doch sind Gesellschaften des BGB häufiger anzutreffen.

Generell gesagt, geht es bei dem Betriebsaufbau um ein planvolles, im voraus abgewogenes Handeln, wobei es wichtig erscheint, die eigenen zukünftigen Absichten mit der Entwicklung der für den Betrieb massgeblichen Aussenwelt soweit als möglich zu koordinieren.

Die Planung, nach der sich die Errichtung vollzieht, darf aber nicht zu starr sein, sie muss, falls notwendig, unter Umständen auch einer gekonnten Improvisation weichen. Dass die Zeit der Errichtung und die Anlaufzeit genügend gross angesetzt werden, sei noch am Rande bemerkt.

In der Aufbauperiode liegt manche Ursache für eine spä-

1) Wirtschaftlicher Aufbau neuer Betriebe. Schriftenreihe des RKW, Heft 5, München 1952, S.14.

ter gute oder schlechte Ertragslage begründet, und erst die weitere Entwicklung zeigt, ob diese Periode wirklich eine positive war. Nicht selten lässt sich nämlich eine Unwirtschaftlichkeit in ihren Ursprüngen auch in kleinsten Betriebseinheiten auf Mängel in der Anfangsperiode zurückführen, deren Beseitigung, sofern überhaupt möglich, oft grössere Aufwendungen erfordert.

2. Die Wahl des Standortes

Viel zu wenig Beachtung findet unter all den Faktoren, welche die Kosten- und Ertragslage eines Betriebes nachhaltig beeinflussen, die Standortwahl. Über den Standortfaktor wird, abgesehen bei Betriebsverlegungen, in der Aufbauperiode die Entscheidung gefällt, die Einflüsse aber, die von ihm ausgehen, wirken während der ganzen Lebenszeit der Betriebswirtschaft auf diese. Von besonderer Bedeutung bei der Standortwahl ist die Betriebsgrösse, und ihre spätere mögliche Erweiterung sollte bereits in Erwägung gezogen werden.

Es ist davon auszugehen, dass Handwerksbetriebe im allgemeinen absatzorientiert sind, dass sie also dem Konsumenten nahe sein müssen.¹⁾ Eine optimale Standortbestimmung erfordert eine Untersuchung über Vor- und Nachteile auf der Kosten- und Erlösseite, die sich aus der Lage an einem bestimmten Ort ergeben.

Dabei sollte vor allem die Frage nach dem Lebensraum, der dem Handwerksbetrieb zur Verfügung stehen muss, beachtet werden. Massgebend ist dabei neben der schon erwähnten Betriebsgrösse das "Produktions-

1) Freilich gibt es in vereinzeltten Fällen auch heute noch rohstofforientierte Handwerke, was aber durch die Verkehrsmittel immer mehr an Bedeutung verliert; eine Arbeitsorientierung trifft man z.B. noch bei den Mittenwalder Geigenbauern und den Glasbläsern des Erzgebirges. Die Energieorientierung ist praktisch in Wegfall gekommen, ebenso die Abgabeorientierung. Siehe dazu "Standort im Handwerk", DHJ München, S.6 - 10.

Programm", ob eine Handelstätigkeit hinzugenommen wird, ob eine stärkere Spezialisierung beabsichtigt ist; von Wichtigkeit sind weiter die Absatzmöglichkeiten, die Zahl der möglichen Abnehmer, der vermutliche Bedarf und die bereits vorhandenen gleichartigen Betriebe. Die Konkurrenz durch Industrie und Handel darf nicht ausser acht gelassen werden. Eine vollendet rechnerische Erfassung ist dabei oftmals gar nicht möglich und durchführbar.

Bei allen Standorterwägungen geht es für den Handwerker vor allem darum, sich von dem zu stark vorherrschenden absoluten Kostendenken zugunsten eines relativen zu lösen. Die Kosten für den Standort, wie die Kosten überhaupt, dürfen nicht so sehr in ihrer absoluten Höhe isoliert betrachtet werden, sondern müssen in eine Relation zum Ertrag gebracht werden. Ein schlechter, auf oberflächliche Betrachtung hin geringe Kosten verursachender Standort kann einen sehr beschränkten Geschäftsumfang bewirken oder nur scheinbar günstig wirken, wenn die vermeintlichen Kostenvorteile durch erhöhte anderweitige Aufwendungen, z.B. für Transport, Werbung, kompensiert werden.

Ein besonderes Standortproblem der Neuzeit ist der in neuen Siedlungsgebieten entstehende Bedarf an handwerklichen Leistungen. Es bedarf allerdings recht sorgfältiger Überlegungen für eine richtige Entscheidung über die jeweiligen Lebensmöglichkeiten unter Berücksichtigung des Bedarfes und des in solchen Gebieten begrenzten Existenzspielraums. Beckermann¹⁾ macht auf die speziellen Schwierigkeiten aufmerksam, die der Errichtung von Betrieben in diesen Gebieten entgegenstehen, weil die zuständigen Stellen bestrebt sind, Räume zu schaffen, die Wohnzwecken dienen, aber keine oder in zu geringem Masse solche für gewerbliche Zwecke.

Es ist unmöglich, für alle Berufe durchweg gültige Grund-

1) Beckermann, T.: Die Eingliederung von Handwerks- und Einzelhandelsbetrieben in neue Wohngebiete, Essen 1955, S.7 ff.

sätze der Beeinflussung vom Standort her aufzustellen. Je mehr allerdings ein Betrieb der Deckung des täglichen Bedarfs dient, desto eher findet er in kleineren Siedlungseinheiten seinen Lebensraum.¹⁾ Schliesslich ist dabei zu beachten, dass sich auch in kleineren Wohngebieten eine Art Geschäftszentrum herausbildet, das standortmässig im allgemeinen bevorzugt ist.

Hat man früher der sozialen Struktur²⁾ des Lebensraums eines Betriebes eine grosse Bedeutung zugemessen, so ist dieses Problem in der neueren Zeit durch die Verminderung der sozialen Unterschiede zugunsten der Frage nach der regionalen Lage zurückgetreten. Die Tendenz der Entwicklung geht immer mehr in die Richtung der Herausbildung von Einkaufszentren, was erst durch die Verkehrsmittel in diesem Umfang ermöglicht wurde. Die Stadtzentren bieten den Betrieben des gehobenen, teils sogar auch des periodischen Bedarfes durch ihre hohe Verkehrsfrequenz gute Lebensmöglichkeiten, dagegen verschlechtern sich dieselben in den Aussen- und Randbezirken durch die Anziehungskraft der Geschäftszentren. Bestimmend ist hier die Distanz zu dem Zentrum, die Verkehrsverbindungen und die dafür aufzuwendenden Fahrtkosten.

Einen günstigen Lebensraum bieten gewissen Handwerkszweigen auch die Gebiete mit stärkerer Industrie-Konzentration, vor allem für Zulieferer-Betriebe, doch muss die steil ansteigende Zunahme von industriellen Hilfsbetrieben mit in Erwägung gezogen werden. Neben diesen Fragen des Lebensraums stehen die des Standorts im engeren Sinne. Hierbei handelt es sich um die räumlichen Gegebenheiten, Fragen, die vom je-

1) Beckermann, T.: a.a.O., S.17, nennt für die Geschäfte des täglichen Bedarfs (Bäcker, Metzger) eine Höchstentfernung von 6 - 800 m von den Wohnungen der Kunden, für Geschäfte des periodischen Bedarfs (Friseur, Schuhmacher) jedoch mehr.

2) So traf sich in vorwiegenden Arbeitersiedlungen ein starker Hang zur Selbstversorgung; zwar ist dies heute noch der Fall, aber in wesentlich schwächerem Ausmass.

weiligen Grund und Boden bzw. den Räumlichkeiten abhängen. Aufs engste ist damit die innerbetriebliche Gestaltung verbunden, jedoch stehen einer befriedigenden Lösung oft unüberwindliche Schwierigkeiten entgegen: erstens die Beschaffung geeigneter Räume überhaupt und zweitens die Frage der Kosten. Bei Neugründungen oder Verlegung von Handwerksbetrieben bleibt heute unter den drei Möglichkeiten von Miete bzw. Pacht, Kauf oder Neubau der Räumlichkeiten meist nur die erstgenannte. Der Faktor der Sicherheit bei Kauf oder Neubau muss dabei unberücksichtigt bleiben.

Die Bereitstellung geeigneter Räumlichkeiten in der entsprechenden Lage erweist sich als schwierig, weil einem immer noch kleinen Angebot eine grössere Nachfrage gegenübersteht. Dieser Umstand, die hohen Baukosten und die allmähliche Angleichung der Altbaumieten¹⁾ bedingen die erheblichen Raumkosten in Form von hohen Mieten oder Vorausleistungen. Dies gilt vor allem für Handwerksbetriebe mit Ladenräumlichkeiten, die dabei sehr mit der Nachfragekonkurrenz nach Raum von Seiten des Handels zu kämpfen haben. Die Raumknappheit macht deswegen oft erhebliche finanzielle Konzessionen notwendig, um überhaupt zum Zuge zu kommen, und es gilt manchmal, Bedenken der Vermieter gegenüber einer gewerblichen Nutzung der Räume hinsichtlich Geräuscentwicklung, Verschmutzung usw. zu überwinden.

Bei Selbstschaffung der benötigten Räumlichkeiten durch Kauf oder Neubau offenbaren sich die hohen Standortkosten in dem hohen Kaufpreis bzw. den Baukosten. So muss Klarheit darüber herrschen, dass von der Standortwahl dem Handwerksbetrieb hohe Aufwendungen erwachsen, die insofern schwer wiegen, als sie einen Fixkosten-Charakter tragen und damit von einem permanenten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeitslage des Betriebes sind. Andererseits kann gar nicht eindringlich genug dar-

1) Der Mieterschutz bei gewerblichen Räumen ist inzwischen in Wegfall gekommen.

auf hingewiesen werden, die Miete nicht einseitig als eine Ausgabe zu betrachten, sondern als "Kapitaleinsatz zur Erzielung von Umsätzen".¹⁾ Vielfach ist die Erzielung eines gewissen Umsatzes an eine bestimmte Geschäftslage gebunden, die ihrerseits natürlich entsprechende Aufwendungen erfordert.

Unter bestimmten Voraussetzungen sollten Überlegungen dahingehend angestellt werden, wie stark die negativen Einflüsse sind, die vom Standort ausgehen, ob nicht die einzige Möglichkeit der Ertragsbesserung u.U. nur noch in einer Standortveränderung liegt.

Schliesslich gilt es bei der Standortwahl, neben der äusseren Lage der Räumlichkeiten auf deren innere Gestaltungsmöglichkeiten ein Augenmerk zu richten. Sind die Räumlichkeiten meist als gegeben hinzunehmen, so sollte doch durch eine bedachte, im voraus geplante Ein- und Aufteilung der Räume und durch eine sinnvolle Einrichtung im Rahmen der Möglichkeiten die Leistungsfähigkeit auch von dieser Seite her günstig zu beeinflussen versucht werden.

3. Der Betriebsumfang

Fragen der Betriebsgrösse im Handwerk gewannen erst mit dem Beginn dieses Jahrhunderts an Bedeutung, denn der Handwerksbetrieb war ursprünglich nur Klein- und Kleinstbetrieb. Was die Entwicklung anbetrifft, so zeigt sich im ersten Viertel dieses Jahrhunderts eine gewisse, den Nachbarbereichen gleichlaufende Veränderung, ein Anwachsen der Betriebsgrösse. Durch die grosse Wirtschaftskrise wurde diese innere Expansion gehemmt, was sich in einem Anwachsen der Betriebszahlen bei gleichbleibender Betriebsgrösse zeigte.

1) Rössle, K.: a.a.O., S.30. Ähnlich bei: Standort im Handwerk, Deutsches Handwerksinstitut München.

Jahr	Gesamtbeschäftigte	durchschnittl. Beschäftigtenzahl je Betrieb ¹⁾
1895	ca. 2 500 000	ca. 1,9
1926	3 714 000	2,83
1931	3 725 000	2,70
1936	4 562 000	2,76
1939	5 240 000	3,34
1949 ²⁾	3 060 000	3,53
1956	ca. 4 000 000	ca. 5,00

Die neuere Zeit steht im Zeichen einer Abnahme der Betriebszahlen bei einem gleichzeitigen Anwachsen der Betriebsgrösse. Der Anteil der einzelnen Handwerke an dieser Entwicklung ist jedoch sehr unterschiedlich.

Während im Bekleidungs- und textilverarbeitenden Handwerk sich ein deutlicher Beschäftigungsrückgang abzeichnet, liegt die vornehmlichste Betriebsvergrösserung beim Bau- und metallverarbeitenden Handwerk, eine gewisse Konzentration zeichnet sich auch beim Nahrungsmittelhandwerk ab.

Dieses Anwachsen beschränkt sich nicht nur auf die personelle Seite, sondern wirkt sich auch im technischen Bereich aus, war die durchschnittlich investierte PS-Zahl 1931 1,6 PS, so waren es 1949 3,7 PS. Die fortschreitende Technisierung erhöhte nicht nur die Leistungsfähigkeit der Betriebe bei gleichbleibender Beschäftigtenzahl, sondern hat oftmals eine grössere Beschäftigtenzahl im Gefolge, da erst über sie eine volle rationelle Ausnutzung bzw. Benutzung der Maschinen möglich ist.

Auch für den Handwerksbetrieb gilt, nicht nur zu Beginn, sondern laufend Erwägungen über die richtige Betriebsgrösse anzustellen. Allerdings sollte sich der Handwerksmeister eine gewisse Vorstellung machen, von wie vielen, recht differen-

1) Nach Wernet, W.: Handwerkspolitik, Göttingen 1952, S.22.
2) Bundesgebiet.

zierten Erscheinungen die Betriebsgrösse eine Beeinflussung erfährt. Als wichtigste, ausserbetriebliche Bedingungen wären zu nennen: ¹⁾ Die Wirtschaftsverfassung, Technik und Wissenschaft und vor allem die Gestaltung der verschiedenen wirtschaftlichen Leistungsbereiche, wie Kredit- und Steuerpolitik, Verkehrswesen usw. Als der dominierende innerbetriebliche Bestimmungsimpuls hat aber die unternehmerische Leistung zu gelten.

Die Überlegungen hinsichtlich der Betriebsgrösse führen in ihrer theoretischen Begrenzung auf zwei Begriffe - das technische Optimum und die Aufnahmekapazität des zu beliefernden Marktes. Innerhalb dieser beiden Pole müssen alle den Betriebsumfang betreffenden Erwägungen liegen. Daneben ist es die eigene finanzielle Kraft, denn ein objektiv günstiger Betriebsumfang kann zu überspannt sein, wenn er finanziell einfach nicht zu bewältigen ist.

Die Betriebsgrösse ist eine komplexe Erscheinung, die nicht nur einer Beeinflussung durch verschiedene Daten unterliegt, sondern sie muss auch vom Betrieb her nach verschiedenen Seiten analysiert werden: ob unter dem Gesichtspunkt der Funktionsbereiche oder der betrieblichen Sphären, es zeigt sich dabei, dass das Ergebnis ein Saldo ²⁾ von günstigen und ungünstigen Grössen sein wird. Dies bedeutet, dass dabei die positiven Grössen in einer günstigen Relation zu den negativen stehen sollen. Was bei den beeinflussenden Faktoren nicht übersehen werden darf, ist die konjunkturelle Optimalität der Betriebsgrösse, ³⁾ und zwar die Anpassungsfähigkeit des Betriebes in seiner Grösse hinsichtlich der konjunkturell bedingten Veränderungen in den nachgefragten Erzeugnissen bzw. Leistungen in qualitativer wie quantitati-

-
- 1) Nach Heinrich, W.: Rationelle Betriebsgrösse in Industrie und Gewerbe, Sonderdruck des ÖKW, Heft 10-12/1949.
 - 2) Nach Ziegler, H.O.: Betriebsgrössenkalkulation, München 1954, S.26.
 - 3) Heinrich, W.: a.a.O., S.3.

ver Hinsicht. Die stärkere Technisierung hatte neben einer Intensivierung der Leistungsfähigkeit meist auch eine Ausweitung der Betriebsgrösse zur Folge, da nur sie die Möglichkeit einer wirtschaftlichen Ausnutzung bot, die an eine bestimmte Mindestmenge von Arbeitsleistungen gebunden ist. Dies ist aber oft der Fall, ohne dass der Betrieb so konsolidiert ist, um die von der Konjunktur her bedingten Schwierigkeiten meistern zu können.

Ein spezifisch handwerkliches Problem liegt dabei in den wechselseitigen Beziehungen von Betriebsgrösse und Funktionsbereichen. In den Händen des Meisters ruht meist alles, die kaufmännische und technische Leitung, der Ein- und Verkauf. Hier kann sich eine Betriebsgrössensteigerung als vorteilhaft erweisen, denn dadurch kann eine Aufgabenteilung durchgeführt werden. Zweifellos ist die Marktposition, vor allem auf dem Beschaffungssektor, bei einem grösseren Betrieb eine bessere als in einem Kleinbetrieb, obgleich diese Nachteile durch die Ausgliederung oder Gemeinschaftsbeschaffung wie z.B. durch die Einkaufsgenossenschaften gemildert werden können. Immer wieder gilt es jedoch zu bedenken, dass eine solche Expansion nur dann günstige Auswirkungen zeitigt, wenn alle Funktionsbereiche organisch und harmonisch mitwachsen und ein aufnahmefähiger Markt für die gesteigerte Leistungskraft vorhanden ist. Neben diese Probleme tritt noch die Frage der Finanzierung, denn die Erweiterungen werden gerne in Zeiten der Hochkonjunktur durchgeführt, weil die Absatzmöglichkeiten reichlich erscheinen; andererseits sind in diesen Perioden die Aufwendungen dafür am höchsten und da sie erst über einen langen Zeitraum hin amortisiert werden können, ist das bei absteigender Konjunkturlage manchmal gar nicht in vollem Umfang möglich.

Ebenso wie es darum geht, Betriebserweiterungen im richtigen Ausmass vorzunehmen, muss bei notwendigen Betriebsverkleinerungen auf ein organisches Vorgehen geachtet werden, um überhaupt wieder in eine wirtschaftliche Lage zu kommen.

Abschliessend ist zu sagen, dass durch die allgemeine Entwicklungstendenz der Betriebsgrösse eine steigende Bedeutung zukommt, sich aber aus den vielen denkbaren Optima der Finanzierung, des Absatzes usw. nur schwer eine wirklich optimale Betriebsgrösse herausarbeiten lässt. Je mehr das Anwachsen der Betriebsgrösse fortschreitet, um so mehr gilt es, ihr die entsprechende Aufmerksamkeit als obzwar schwer erfassbarem, aber doch mitentscheidendem Faktor der Wirtschaftlichkeit des Handwerkbetriebes zuteil werden zu lassen.

4. Kapitalaufbringung und Kapitalquellen

Die technisch-maschinell verbesserte Ausgestaltung des Betriebes, das Anwachsen der Betriebsgrösse, erhöhte Standortaufwendungen, Veränderung der Kreditverhältnisse, sie alle erfordern sowohl bereits beim Aufbau als auch bei Erweiterung bzw. Modernisierung auch einer handwerklichen Betriebswirtschaft eine grössere Kapitalbasis, die meist die finanzielle Kraft des Handwerkers überschreitet, so dass die früher ausreichende Finanzierung aus eigenen Mitteln und wenig Fremdkapital nicht mehr genügt. Ganz abgesehen von der zunächst schwierigen Frage der Beschaffung der notwendigen Kapitalien infolge mangelnder Sicherheiten und nicht aussagekräftigem Rechnungswesen, erwachsen dem Handwerksbetrieb laufend Gefahren sowohl durch die Höhe der Kredite als auch durch die Arten. Die Situation zwingt oft zur Aufnahme von an sich kurzfristig kündbaren Krediten für längerfristige Anlagen oder zur Finanzierung auf der Absatzseite mittels Wechsel, einem Finanzierungsmittel, gegen das der Handwerker verständlicherweise eine gewisse Abneigung zeigt. Hinzu kommt, dass die technische und kaufmännische Führung in den Händen des Meisters liegt, wobei erfahrungsgemäss den kaufmännischen Aufgaben zu wenig Sorgfalt geschenkt wird, sei es nun aus Unvermögen infolge

Zeitmangels, Unkenntnis oder mangelnder Einsicht.

Die finanzielle Sphäre tritt somit auch im Handwerksbetrieb stärker in Erscheinung, und die konkreten Äusserungen negativer Momente können vielgestaltig sein: Allgemeine Kreditrestriktionen sind imstande, den Handwerksbetrieb sehr schnell in das Stadium der Unterfinanzierung mit einer daraus folgernden Illiquidität zu bringen. Dies kann im weiteren nicht nur die Gefährdung der Zahlungsbereitschaft, sondern vor allem der Betriebsbereitschaft überhaupt im Gefolge haben. Selbst wenn die Folgen eines von aussen herrührenden, jederzeit denkbaren Störmoments auf die finanzielle Situation keine so schwerwiegenden sind, so bewirken doch erhöhte Zinssätze, sonstwie erschwerte Kreditbedingungen, nicht ausnutzbare Skontiermöglichkeiten und dergl., Erlösschmälerungen.

Es mag eingewendet werden, dass solche Schwierigkeiten für einen Industrie- oder Handelsbetrieb von Bedeutung sind, aber kaum für den Handwerksbetrieb. Dies stimmt unter den gegenwärtigen Umständen nur mehr sehr bedingt, denn die Höhe des Kapitalbedarfs,¹⁾ das betriebsnotwendige Kapital und da-

- 1) Einige Beispiele für den Kapitalbedarf von Handwerksbetrieben in DM, nach Burkhard, W.: Die Wandlungen der inneren Struktur des Handwerks seit dem Ende des 19. Jahrhunderts, Bonn 1954.

Bäcker	17200	Schreiner	38000	Maler	6000
Metzger	23000	Schlosser	20000	Herrenfriseure	3000
Forderungen des Handwerks, ausgedrückt in Prozenten vom Jahresumsatz, nach der Handwerkszählung vom 30.9.49 (Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Bd.16):					
Bauhandwerk	7,56	holzverarbeitendes Handwerk			6,46
Bekleidungshandwerk	2,09	eisenverarbeitendes Handwerk			4,67
Nahrungsmittelhandwerk	0,57	Körperpflege			0,98

Der starke Kapitalbedarfs-Unterschied von produzierendem und reparierendem-dienstleistendem Handwerk kommt in diesen Zahlen zum Ausdruck. Ferner muss die allgemeine Preissteigerung in den letzten Jahren mitberücksichtigt werden.

mit der Anfälligkeit der Betriebe von der Finanzierungsseite her haben zugenommen, und Störungen können sich infolge der meist schmalen Kapitalbasis rasch wirksam zeigen.

III. Ausserbetriebliche Einflüsse auf den Handwerksbetrieb

1. Die Wettbewerbslage - Handwerk und Industrie

Die Denkweise vom Niedergang des Handwerks¹⁾ hatte ihren tieferen Grund in den überbetont ökonomisch-materialistischen Auffassungen um die Jahrhundertwende, die nicht erkannten, dass die Funktionen des Handwerksbetriebes nicht nur rein wirtschaftliche, sondern daneben noch kulturelle und soziale sind. Das wirtschaftlich Beständige und Bedeutende sah man nur im grösseren Betrieb der Industrie. Diese Auffassung muss allerdings unter dem Eindruck verstanden werden, der damals von all den Neuerungen ausging: die durch die Erfindung der Dampfmaschine ermöglichte Technisierung und Massenproduktion, das Aufkommen von Chemie und Verkehrswesen, was dazu verhalf, die durch das schnelle Wachstum der Bevölkerung verursachte Bedarfssteigerung überhaupt zu befriedigen.

Es ist unbestritten, dass die handwerkliche Produktion gar nicht zur vollen Bedarfsdeckung ausgereicht hätte. Petereins²⁾ sieht die Gründe dafür in dem nicht aufzubringenden Vielfachen an Beschäftigten gegenüber der Industrie und

1) Diese Ansicht kam vielerorts zum Ausdruck: Verhandlungen über die Handwerkerfrage am 23.9.1897 in Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd.76, Leipzig 1898, ferner bei Schultze-Gävernitz.

2) Petereins, H.: Die Verteilung wirtschaftlicher Funktionen auf Industrie und Handwerk als Folge betrieblicher Wesensunterschiede, Stuttgart 1941.

dem volkswirtschaftlich nicht tragbaren Mehraufwand. Der Kostenvorteil für Massenerzeugnisse lag und liegt beim Industriebetrieb.

Allen negativen Voraussagen zum Trotz hat das Handwerk als Ganzes seine Lebensfähigkeit bewiesen und seinen Bestand vielfach sogar gefestigt. Daraus leitet sich berechtigterweise ein **N e b e n e i n a n d e r** von Industrie und Handwerk, eine Aufgabenteilung und wirtschaftliche, sich gegenseitig ergänzende Zusammenarbeit ab.¹⁾ So argumentiert Heinrich,²⁾ "die optimale Aufgabenteilung zwischen Industrie und Handwerk kann einzig und allein aus der Eigenart des Handwerks, aus seiner arteigenen Leistung in der Wirtschaft abgeleitet werden", und für ihn behauptet sich das Handwerk "dort, wo persönlich bestimmte Bedürfnisse befriedigt werden sollen und zu diesem Zweck eben- solche, also individualisierte Leistungen erbracht werden müssen".

Das Verhältnis zwischen Industrie und Handwerk weicht aber in seiner realen Wirklichkeit weit von dem Idealtypus ab. Vielfach zeigen sich starke Gegensätzlichkeiten, die vor allem in übersteigerten Selbsthilfebestrebungen ihre Ursache haben. So sind für das Handwerk durch Hilfs- und Nebenbetriebe sowie staatliche oder kommunale Regiebetriebe erhebliche wirtschaftliche Schwierigkeiten erwachsen. Die für das Handwerk unerfreuliche Entwicklung ist auch volkswirtschaftlich nicht immer gutzuheissen, denn sie bedeutet den Verzicht auf Arbeitsteilung, andererseits gab das Handwerk oft den Anlass zu dieser Entwicklung. Die In-

-
- 1) In dieser Weise etwa bei Anderegg, E.: Das Standortproblem im Gewerbe als Ausgangspunkt einer aktiven Gewerbspolitik, in: Beiträge zum 2.gewerblichen Hochschulkurs, St.Gallen 1942.
 - 2) Heinrich, W.: Die Aufgabenteilung zwischen Handwerk und Industrie aus: Gewerbliches Jahrbuch 1950, Bern 1951, S.146 ff.

dustrie war zur Angliederung eigener Hilfsbetriebe für handwerkliche Leistungen gezwungen, da die Zulieferungen, vor allem was die Termine anbetraf, oftmals unpünktlich erfolgten.

Ein weiteres für das Handwerk schwerwiegendes Moment ist das Eindringen der Industrie in die bisher ausschliessliche Domäne des Handwerksbetriebes, den Reparatursektor. Dies geschieht durch einen oft sehr sorgfältig aufgezogenen Kundendienst in allen Varianten, von eigenen Werksfilialen bis - in abgeschwächter Form - zu Vertrags-Werkstätten. Diese Entwicklung zeigt sich auch in der immer mehr um sich greifenden Tendenz zum Austauschbau. Dem Handwerk obliegt oft nur die Aufgabe der Montage, des Auswechselns. Ferner greift eine immer ausgeprägtere Verfeinerung der Produkte um sich, die es nur noch Spezialisten möglich macht, Eingriffe an solchen hochentwickelten Erzeugnissen vorzunehmen, und nicht selten werden die Gegenstände in ihrem Preis und ihrer Lebensdauer darauf abgestellt, dass gar keine Reparatur mehr an ihnen vorzunehmen ist.

Trotzdem ist andererseits eine Tendenz zu einem Nebeneinander von Industrie und Handwerk erkennbar; ein Gegenseitigkeitsverhältnis, bei dem die Industrie auf das Handwerk als Zulieferer dann zurückgreift, wenn die Herstellung infolge der geringen Zahl der laufenden Veränderungen durch die anders geartete Struktur im Handwerksbetrieb leichter bewerkstelligt werden kann. Das Handwerk verkürzt andererseits seinen Produktionsweg, indem es sich des erhöhten Bezugs von Halbfabrikaten bedient. So wurde das Handwerk zu einem bedeutenden Abnehmer der Industrie. Diese Vorteile bringen aber durch die damit verbundene Abhängigkeit und begrenzte Spezialisierung eine gewisse stärkere Anfälligkeit mit sich.

Aus der Ausschliesslichkeit jeglicher Produktion durch das Handwerk bis zur Industrialisierung und Überbetonung

des Industriellen zeichnet sich, wenn auch nicht zahlenmäßig gesehen, eine gewisse Synthese ab, welche die Erzeugung von Massen- und genormten Gütern eindeutig dem Industriebetrieb zuweist, während die Deckung des individuellen Bedarfs mehr dem Handwerk zufällt, denn "das Herzstück allen Handwerks ist die Individualität, das Persönlich-Arteigene seiner Leistung",¹⁾ was ihm durch den Absatz an den bekannten Abnehmer, die enge Verbindung von Kapital und Arbeit in einer beschränkten Betriebsgrösse möglich ist.

Es bedarf laufender, intensiver Anstrengungen, damit sich das Handwerk seinen Lebensbereich erhält. Wernet²⁾ fasst dies zusammen: "Von einer drohenden Vernichtung des Handwerks als Betriebsform kann daher heute nicht mehr gesprochen werden", sondern "wer in der Darbringung von Handwerksleistungen am erfolgreichsten zum Zuge kommt." Das Handwerk muss sich der Gefahren, die von dieser Seite herkommen, bewusst werden, seine Existenzberechtigung immer aufs neue erarbeiten durch Qualität, die Besonderheit seiner Erzeugnisse, aber auch durch die Nebenerfordernisse, wie termingerechte Lieferung usw..

2. Die Variabilitäten in der Nachfrage

Ein für jeden Betrieb bedeutsames wirtschaftliches Datum sind Veränderungen der Nachfrage, deren wesentlichste Ursachen nachstehend kurz behandelt werden sollen:

a) Einkommensverlagerungen: Die Veränderungen der Kaufkraft durch Konjunkturverläufe und andere Umstände haben auf die Handwerksbetriebe recht verschiedene, nachhaltige Ein-

1) Heinrich, W.: a.a.O., S.161.

2) Wernet, W.: Konkurrenzproblem und Befähigungsnachweis im Handwerk, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd.1, 1950, S.300.

flüsse, je nachdem, ob die Nachfrage nach den Erzeugnissen und Leistungen elastisch oder weitgehend konstant ist. Starke Minderungen der Einkommen wirken sich bei Gütern des gehobenen Bedarfes stark nachfragehemmend aus, während diese bei notwendigen Gütern kaum zur Auswirkung kommen. Den Betrieben, die solchen elastischen Nachfrageintensitäten gegenüberstehen, ist empfohlen, ein stärkeres Augenmerk auf die allgemeine konjunkturelle Entwicklung zu legen.

b) Wohl der stärkste Einfluss auf die Handwerkszweige, ihren Bestand und ihre Veränderungen, ging und geht von **s t r u k t u r e l l e n** Bedarfsverlagerungen aus. Die starke Fluktuation des Bedarfes lässt sich vor allem auf die technische Entwicklung zurückführen. Die vor allem durch die Industrie begünstigte Entwicklung machte in ihren Auswirkungen vor dem Handwerk nicht halt, sondern zeitigte auch dort nachhaltige, teils tiefgreifende Einflüsse. Die Industriebetriebe sind gezwungen, ihre Erzeugnisse in grösseren Mengen herzustellen, was eine Einheitlichkeit der Produkte bedingt. Um die Produktion am Markt "unterzubringen", bedarf es einer intensiven Marktbeeinflussung, und eines der wichtigsten Mittel dabei ist die Mode. Wisbert¹⁾ umschreibt die Mode: "Einen Stil, der augenblicklich angewandt wird, kann man auch als Mode bezeichnen." Zwar geht die Mode von gewissen Modezentren, meist Grosstädten, aus, doch unterliegt es keinem Zweifel, dass das kurze Zeitmass der Dauer einer bestimmten Mode weitgehend nur durch das grosse industrielle Produktionspotential ermöglicht worden ist. Eine Modephase ist durch ein ziemlich schnelles Ansteigen und ein allmähliches Abflauen gekennzeichnet; was dabei die Dauer anbetrifft, so hängt sie von der Art der Ware ab, sind es bei Möbel und derartigen Einrichtungsgegenständen mehrere Jahre, so beträgt die "Modedauer" für Bekleidung, Schuhe und

1) Wisbert, L.J.: Die Erfolgsgrundsätze wissenschaftlicher Geschäfts- und Betriebsführung, Thalwil 1955, S.30 ff.

dergl. meist nur einige Monate. Durch die verhältnismässig kurze Dauer, in der viele Gegenstände nach ihrer Art und Formgebung "in Mode" bleiben, sind die Anforderungen an ihre Lebensdauer und damit Qualität verhältnismässig niedrig. Das Bestreben der Konsumenten, immer modische Güter zu besitzen bzw. zu tragen, wirkt in die gleiche Richtung.

Vor allem sind es die neuartigen Werkstoffe, die nicht selten bewirkten, dass früher bedeutsame Handwerksberufe zur Bedeutungslosigkeit herabsanken oder gänzlich verschwanden, neue Berufe daneben aber erstanden (Elektro-, Kraftfahrzeug-Handwerk, Zentralheizungsbauerhandwerk usw.). Diese Bedarfswandlungen und Bedarfsverschiebungen erfordern vom Handwerker ein elastisches Anpassungsvermögen und zugleich eine fortschrittliche Einstellung, um sich bei den technischen Neuerungen und der marktmässigen Entwicklung beständig auf dem laufenden zu halten.

Ein neues und dankbares Arbeitsfeld ist dem Handwerk durch die Montage und Wartung industrieller Erzeugnisse erwachsen, wobei gleichzeitig eine nicht unbedeutende Entwicklungsmöglichkeit durch eine angeschlossene Handelstätigkeit in diesen Gütern gegeben ist; dabei sei an die Installationshandwerke erinnert.

c) Schliesslich sind es die Saisonschwankungen, die die Nachfrage beeinflussen, jedoch sind diese - wenigstens teilweise - von nicht so schwerwiegendem Einfluss, da sie innerhalb eines gewissen Rahmens sich wiederholen und dadurch eher vorauszusehen und damit in die betrieblichen Erwägungen einbeziehbar sind. Im Vordergrund stehen dabei der jahreszeitliche Wechsel und die Witterungsverhältnisse. Am stärksten sind die Bauberufe von Saisonschwankungen betroffen, Massnahmen dagegen sind nur in sehr beschränktem Umfang möglich. In einigen Handwerken wäre es denkbar und wird - vielleicht teils unbewusst - durchgeführt, eine Nachfrageverlagerung durch eine entsprechende Preisgestaltung

zu erreichen, z.B. bei Malerarbeiten; teilweise ist dies aber auch technisch unmöglich, wie in verschiedenen Bau-berufen. Die durch die Jahreszeiten bedingten Schwankungen erfolgen zwar relativ regelmässig, doch können von ihnen auch nachhaltige wirtschaftliche Wirkungen auf die betreffenden Betriebe ausgehen, wenn sie ins Extreme gehen, z.B. übermässig starke und lange Frostperioden für Bauhandwerke, milde Winter für das Kürschnerhandwerk.

Generell ist festzustellen, dass sich der Handwerksbetrieb durch die vorgenannten Punkte heute einer viel dynamischeren Nachfrage und damit Betriebsentwicklung gegenüber sieht, was ihn zu grössten Anstrengungen auf allen Gebieten zwingt, um seine wirtschaftliche Existenz zu erhalten.

3. Wissenschaft und Handwerk

Dem Handwerk sind durch die wirtschaftliche und technische Entwicklung - letzten Endes damit durch die Wissenschaft - beträchtliche Schwierigkeiten erwachsen, daneben stehen aber viele Vorteile, die sich der Handwerker nur zunutze machen muss. Ob insgesamt die negativen oder positiven Momente überwiegen, muss vom Einzelfall aus entschieden werden, es ist aber eine unumstössliche Tatsache, dass die Wissenschaft zu einem bedeutenden Faktor geworden ist.

Seit den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts wurde der Handwerksbetrieb zum Erkenntnis- und Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, die sich bis dahin ausschliesslich den anderen Wirtschaftszweigen gewidmet hatte. Man erkannte, nicht zuletzt dank der Ergebnisse des Enquête-Ausschusses, die wirtschaftliche, aber auch kulturelle und soziale Bedeutung des Handwerks, was zur Folge hatte, dass die Probleme des Handwerks auch an den Hochschulen eine wissen-

schaftliche Durchforschung erfuhren. Diese Forschungsarbeit ist nicht leicht, denn die zu ergründenden Objekte sind ständigen Beeinflussungen und Veränderungen unterworfen, und mit Recht sagt Anderegg¹⁾: "Nicht ausserhalb der gewerblichen Lebenssphäre, nicht in der leeren, abstrakten und intellektuellen Begriffswelt muss der Ausgangspunkt und Standort des gewerblichen Forschers ... sein, sondern inmitten der sich kontinuierlich betätigenden gewerblichen Erfahrungswelt." Die Schwierigkeiten und oft nicht leichten Behinderungen liegen vor allem in den "tausendfältigen Formen", in denen sich die zu untersuchenden Objekte offenbaren. Der Erfolg dieser langjährigen Arbeit ist sehr beachtlich und wird dem Handwerker in Veröffentlichungen, Fachbüchern, Schriftenreihen und Fachzeitingen zugänglich gemacht. Dem Handwerker sollen damit die Probleme der Betriebsgestaltung und Betriebsführung unter den heutigen Verhältnissen nahegebracht werden, Anregungen und auch die unerlässlichen Voraussetzungen, um - an was es vielfach fehlt - den technischen Erfolg zu einem wirtschaftlichen zu machen. Dies sind Fragen, die auch den kleinsten Betrieb angehen.

Aber nicht nur auf dem mehr betriebswirtschaftlichen Gebiet, sondern ebenso im technischen Bereich wird dem Handwerk Unterstützung zuteil; hier war es vor allem Bucerius, der bahnbrechend wirkte. Durch die Entwicklung des Kleinmotors, Einzelantriebs usw. wurde dem Handwerksbetrieb die Verwendung elektrischer Energie ermöglicht; die produktionsmittelschaffenden Industriezweige wurden veranlasst, für die Bedürfnisse des Handwerks geeignete Maschinen, Apparate und Werkzeuge zu schaffen, die nicht nur den handwerklichen Eigenheiten entsprechen, sondern vor allem eine der Wirtschaftlichkeit angepasste Nutzungsmöglichkeit bieten.

1) Anderegg, E.: Das Standortproblem im Gewerbe als Ausgangspunkt einer aktiven Gewerbepolitik, St.Gallen 1942, S.8 ff.

4. Die staatliche Wirtschaftspolitik

Ein bedeutender Einfluss auf die Betriebe kann von der Wirtschaftspolitik eines Staates ausgehen, dessen Intensität graduell verschieden ist und davon abhängt, ob es sich um eine zentral gelenkte oder freie Wirtschaftsform handelt. Aber auch bei der sogenannten freien Wirtschaft werden starke staatliche Kräfte wirksam, die der Wirtschaft ein gewisses Gepräge geben. Der Handwerksbetrieb wurde von wirtschaftspolitischen Massnahmen oft besonders stark betroffen, da zeitweilig auf seine Belange gar keine oder nur wenig Rücksicht genommen wurde, im Gegensatz zu anderen Gruppen, die sich durch eine entsprechende Vertretung Gehör verschafften. Die Schwierigkeiten liegen bei einer Vertretung des Handwerks in seinen vielfältigen, ganz individuell gearteten Erscheinungen; trotzdem gelang es dem Handwerk, durch seine Berufsorganisationen eine stärkere Beachtung der wirtschaftlichen Interessen bei der staatlichen Wirtschafts- und Finanzpolitik durchzusetzen.

Die vornehmlichste Aufgabe der Wirtschaftspolitik soll zunächst darin bestehen, eine Ordnung zu schaffen, in deren Rahmen dem Handwerk seine Entfaltungsmöglichkeiten gegeben sind. Mit Recht stellt Wernet¹⁾ fest: "Das individuelle Streben nach Freiheit und Unabhängigkeit liegt in der Wesensart des handwerklichen Schaffens begründet; es benötigt aber eine Freiheit in Ordnung, um sich fruchtbar entfalten zu können."

Die staatlichen Massnahmen lassen sich in drei grosse Gebiete unterteilen:

1. Allgemein wirtschaftsrechtliche und wirtschaftsbeeinflussende Massnahmen
2. Das Gebiet der Steuerpolitik.
3. Die Sozialpolitik.

1) Wernet, W.: Handwerkspolitik, Göttingen 1952, S.31.

Unter das erste Gebiet fällt die Möglichkeit, Neueröffnungen - sogar auch Betriebserweiterungen - genehmigungspflichtig zu machen, bzw. dies an die Erfüllung bestimmter Voraussetzungen zu knüpfen. Ist die Zulassung von der Bedürfnisfrage abhängig gemacht, so ist damit dem Staat die Möglichkeit gegeben, die Übersetzung eines Zweiges zu verhindern, damit aber auch den Wettbewerb zu lenken, die vorhandenen Betriebe in einem gewissen Grad zu schützen, vielleicht sogar zu privilegieren, manchmal allerdings zum Nachteil der Konsumenten.

Zu den wirtschaftspolitischen Aufgaben des Staates gehören auch Massnahmen zur Kreditversorgung des Handwerks, wobei es vor allem darum geht, die verstärkte Möglichkeit des Personalkredits zu schaffen.

Ein weiteres Gebiet der Wirtschaftspolitik liegt in deren Stellung gegenüber Regiebetrieben, d.h. ob sie gefördert, hingenommen oder einzuschränken versucht werden.¹⁾ Die Preisgestaltung in den Regiebetrieben, die sich oft nach dem Kostendeckungsprinzip, vielfach sogar unter Auslassung von Kostenfaktoren durch Subventionen oder Verzicht auf Wirtschaftlichkeit vollzieht, ermöglicht ihnen einen Wettbewerb mit den übrigen Handwerksbetrieben, der bei voller Bejahung des Wettbewerbsgedankens gerade in dieser Form nicht gut zu heissen ist. Vielleicht etwas überspitzt kann gesagt werden, dass manche Betriebe mit ihren Steuern und Abgaben dann ihre Konkurrenz unterhalten.

Nicht zu unterschätzen sind weiter die Ausfälle, die den Handwerksbetrieben durch Schwarzarbeit in verschiedenen Zweigen entstehen. Dabei handelt es sich um eine Erscheinung, "die sich in der selbständigen Ausführung gewerblicher Arbeiten durch wirtschaftlich unselbständige Arbeits-

1) Mit Erlass des Bundeswirtschaftsministeriums vom 23.12.49 sollte auf eine Vermeidung der Errichtung neuer Regiebetriebe und den möglichen Abbau vorhandener Regiebetriebe hingewirkt werden.

kräfte auf eigene Rechnung äussert."¹⁾ Das Problem gewinnt im Handwerk im Zeichen des vielfach arbeitsfreien Samstags, im Zuge der Einführung der 45-Stunden-Woche, besonders an Bedeutung. Die Gefahr für die bestehenden Betriebe liegt auch hier in einer stärkeren Preisunterbietung, da auf einen Teil der im "normalen Betrieb" anfallenden Kosten (Steuern, Sozialversicherungsbeiträge) verzichtet werden kann. Die Bekämpfung und Unterbindung der Schwarzarbeit sollte deswegen in stärkerem Masse vom Staat betrieben werden. Dazu bedarf es aber der entsprechenden rechtlichen Grundlagen, die auch das neue Gesetz zur Bekämpfung der Schwarzarbeit am 30.3.57 nicht in dem wünschenswerten Umfang bietet.

Ein weiteres Gebiet, über das der Staat die Lage der Handwerksbetriebe - überhaupt der ganzen Wirtschaft - nachhaltig beeinflussen kann, ist das der Steuerpolitik. Die daraus wirksamen Faktoren sind zunächst die Höhe der zu entrichtenden Steuerbeträge, dann aber auch die Art und Differenzierung der Steuergesetzgebung, d.h. welche Anforderungen an die betrieblichen Aufzeichnungen gestellt werden, um die zu besteuernenden Vorgänge für die jeweiligen Steuerarten zu erfassen.

Es wäre dem Handwerk förderlich, wenn sich die Finanzbehörden zu einer Vereinfachung der Steuergesetzgebung entschliessen könnten, die sich durch Arbeits- und Kostenersparnis günstig auf die Betriebe auswirken würde. Was allgemein gilt, dass nämlich die gegenwärtigen Verhältnisse zu wenig Eigenkapitalbildung zulassen, trifft besonders für den Handwerksbetrieb zu, der im Interesse der von ihm speziell zu erfüllenden Aufgaben auf einer breiten, eigenfinanzierten Grundlage wirken sollte.

Von nicht minderer Bedeutung ist die staatliche Sozialpolitik, die den Betrieben oftmals erhebliche Lasten

1) Wernet, W.: a.a.O., S.277.

auferlegt. Diese treffen den Handwerksbetrieb mit seiner an sich oft schmäleren Kapitalbasis und bescheidenen Ertragslage sowie seiner Arbeitsintensität vielfach ungemein schwerer als die Industriebetriebe. Es sei dabei vor allem an das Schwerbeschädigtengesetz sowie an das Kindergeldgesetz gedacht. Nachdem im heutigen Wirtschaftsleben volkswirtschaftlichen Notwendigkeiten der Vorrang gegenüber dem Grundsatz der gleichen Rechte und Pflichten für alle gegeben wird, sollten die kleinen, volkswirtschaftlich aber auch nicht zu unterschätzenden Betriebe nicht so sehr dieser "grosswirtschaftlich gedachten Sozialpolitik"¹⁾ ausgeliefert werden.

Was die betriebliche Sozialpolitik angeht, so ist einerseits die Notwendigkeit einer Weiterentwicklung im Zuge des allgemeinen Trends nicht zu verkennen, andererseits muss doch starke Rücksicht auf die im Handwerk besonderen Verhältnisse genommen werden. Die kleinen Betriebsdimensionen, das persönliche Verhältnis mahnen, vollends bei der heutzutage allgemein herrschenden Hinneigung zur Entpersönlichung, dies nicht zugunsten eines "betrieblichen Institutionismus"²⁾ aufzugeben. Diese Erkenntnisse sollten gewisse Sonderregelungen in der Sozialgesetzgebung, die der Arteigenheit des Handwerksbetriebes gerecht werden, bewirken.

Ein besonderes Kapitel ist die Frage der handwerklichen Altersversorgung.³⁾ Hier herrschen zwei an sich unvereinbar scheinende Ansichten vor: der Hang zur wirtschaftlichen Selbständigkeit und sozialen Unabhängigkeit ist eines der unabdingbaren Wesensmerkmale des Handwerks. Der allgemeine Drang der Menschen zu einer Altersversorgung von Seiten des Staates, wenn auch durch Zahlung von

1) Wernet, W.: a.a.O., S.294.

2) Wernet, W.: a.a.O., S.302.

3) Gesetz zur vorläufigen Änderung des Gesetzes über die Altersversorgung für das Deutsche Handwerk vom 27.8.56.

Beiträgen während der Arbeitsfähigkeit, hat, nicht zuletzt begünstigt durch zwei grosse Inflationen, nicht vor dem Handwerk halt gemacht. Hier hat sich zum Teil ein Haltungswandel beim Handwerker durchgesetzt, vor allem bei solchen mit kleinen Einkommen, das oftmals niedriger ist als das eines Facharbeiters, dessen Altersversorgung gesichert ist. Die allgemeine Entwicklung weist in diese Richtung, ob sie zu begrüßen ist oder nicht. Andererseits ist aber auch zu sagen, dass eine gesetzlich geregelte Altersversorgung manches Positive mit sich bringt: Sie gewährt dem Handwerker eine gewisse Sicherheit und ermöglicht ein freieres Arbeiten, und endlich leistet der Handwerker die Beiträge zu seiner Altersversorgung selbst. Es hat sich aber schon gezeigt, dass die dem Betrieb durch die Beitragszahlung erwachsende finanzielle Belastung bei den sehr hohen Beitragssätzen manchmal fast die Grenze des Zumutbaren überschreitet.

Aus diesem Problem kann zur Genüge ersehen werden, welchen Einflüssen die Wirtschaftlichkeit auch eines Handwerksbetriebes von aussen her unterliegt und dass es oftmals gar nicht möglich ist, auf diese Faktoren einzuwirken. Für die Träger der Wirtschaftspolitik aber sollte gelten, dass der Handwerkspolitik im Rahmen der volkswirtschaftlichen Möglichkeiten und Erfordernisse die Aufgabe zufällt, "dem Handwerksbetrieb zur optimalen Erfüllung seiner arteilgenen Verrichtungen zu helfen".¹⁾

1) Heinrich, W.: Die Aufgabenteilung zwischen Handwerk und Industrie, Bern 1951, S.156.

IV. Betriebsstrukturell bedingte Faktoren

1. Die Art des Produktionsprozesses

Jedem Betrieb ist eine oder mehrere Arten des "Produktionsprozesses" - im weitesten Sinne gefasst - eigen. Vier Arten einer Leistungserstellung, einzeln oder kombiniert, sind nach Rössle im Handwerk zu finden: Neuproduktion, Reparatur, Dienstleistung und Handelstätigkeit.

Trotz allen Umwälzungen liegt der Schwerpunkt handwerklicher Tätigkeit immer noch auf dem ursprünglichen, spezifisch handwerklichen Sektor, der Neuherstellung. Sie birgt aber durch die auf Teilgebieten starke Konkurrenzierung von der Industrie her Momente in sich, die einer Beachtung bedürfen. Der Handwerksmeister muss seine Produktion so halten, dass er genügenden Absatz findet, um den Betriebszweck zu erreichen. Der Betrieb muss anpassungsfähig sein, auf spezielle Kundenwünsche eingehen können, ein Umstand, der leistungsfähigen Handwerksbetrieben schon laufende Aufträge von industriellen Montagebetrieben gebracht hat. Überhaupt hat der Handwerksbetrieb als Zulieferer dank seiner Elastizität und auch bei kleinen Mengen wirtschaftlicher Produktion in jüngerer Zeit eine ziemlich bedeutende Position inne. Der Schwerpunkt des betrieblichen Prozesses kann sehr verschieden sein und ergibt sich aus folgendem: Weitgehend hängt es davon ab, ob der Betrieb arbeits- oder materialintensiv ist, in neuerer Zeit finden sich auch stärker anlageorientierte Handwerksbetriebe. Der Leistungsvollzug als die Kombination von Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoff¹⁾ muss ein sich beständig im Sinne des Wirtschaftlichkeitsprinzips vollziehender sein.

1) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1951, S.6.

Die Voraussetzungen zu einem einwandfreien Funktionieren solcher Kombinationen liegen in der Beschaffung der geeigneten Objekte. Dabei stellt die Eigenart der handwerklichen Betriebsform oft besondere Anforderungen, vor allem an die Mitarbeiter, Ausrüstung an Maschinen und Apparaten: nämlich Vielseitigkeit und Anpassungsfähigkeit. Die besondere Kunst im Handwerksbetrieb, in dem die kaufmännische und technische Disposition weitgehend und meist in einer Hand vereinigt ist, liegt in der optimalen Ausführung und einem harmonisch gestalteten Ablauf. Die ständigen Abwandlungen im Produktionsprozess bringen ein viel höheres Mass an Störmomenten herein als in einer über längere Zeiträume schematisch ablaufenden Arbeitsverrichtung.

Richtig betrachtet, kann deswegen der Beschaffungsfunktion gar nicht genug Beachtung geschenkt werden, denn sie umfasst die Bereitstellung sämtlicher zur Erreichung des Betriebszweckes notwendigen Güter und Dienste. Sie ist eine laufende Erfordernis und trägt als eine der Vorstufen entscheidend zum Erfolg der eigentlichen Produktion bei. Dabei hat sich die Beschaffung nicht nur auf die technisch bedingte zweckmässige Auswahl zu beschränken, sondern finanzielle Erwägungen müssen ebenso mit in Betracht gezogen werden.

Bei der Beschaffung wirken sich beim Handwerker die Sachkenntnis und das genaue Wissen um die an die Beschaffungsobjekte zu stellenden Anforderungen günstig aus, von Nachteil aber ist es, wenn er sich nicht aller betrieblichen Funktionen mit der entsprechend notwendigen Intensität annimmt und das Schwergewicht seiner Tätigkeit fast ausschliesslich auf den eigentlichen Produktionsprozess legt.

Bei der Einstellung von Mitarbeitern geht es vor allem um die fachliche und nicht zu sehr schon auf ein Spezialistentum ausgerichtete Eignung, die Anpassung an die hand-

werkliche Betriebsgemeinschaft und die Möglichkeit einer entsprechenden Entlohnung. Bei dem gegenwärtigen Mangel an Arbeitskräften muss ein eingearbeiteter Stamm an Mitarbeitern als einer der wichtigsten Aktivposten des Betriebes gewertet und gepflegt werden.

Um eine möglichst optimale Ausnutzung des ganzen Werkstoffeinsatzes zu gewährleisten, bedarf es einer intensiven Betrachtung der verschiedenen Materialien, aber immer im Hinblick auf die Erfordernisse ihrer betrieblichen Verwendung, der Verarbeitungsmöglichkeiten und Materialverluste durch unverwertbare Abfälle.

War das Handwerk ursprünglich ausschliesslich auf Auftragsproduktion eingestellt, so trat in neuerer Zeit in einzelnen Handwerkszweigen die Produktion für den unbekannten Markt hinzu. Dies hat zwar den Vorteil, dass, wenn auch über eine stärkere finanzielle Beanspruchung, eine kontinuierlichere Beschäftigung und durch einen gewissen Lagerbestand ein besseres Nachkommen bei starker Nachfrage gewährleistet ist, andererseits aber durch ein vergrössertes Absatzrisiko ein zusätzliches Gefahrenmoment in den Betrieb hineingetragen wird, dem der in Fragen der Marktbeobachtung und des Absatzes wenig geschulte Handwerker oft nicht gewachsen ist.

Schliesslich muss es sich der Handwerker sehr angelegen sein lassen, dass neben die qualitativ und preislich den Kunden zufriedenstellende Leistung noch der Faktor der Termineinhaltung tritt, der mitentscheidend für den Leistungserfolg ist.

Ausser der zeitgerechten Fertigstellung muss oberstes Ziel die Güte sein. Bei der im Handwerk vorherrschenden Einzelfertigung bedarf es der fallweisen Bestimmung der Arbeitsweise und des Bearbeitungsganges, was nicht selten ein entsprechend hohes Mass an Improvisationskunst erfordert.

Die Funktion der Reparatur ist für das Handwerk keine

Erscheinung der neueren Zeit, sie erstreckte sich allerdings mehr auf die Ausbesserung von Schäden an den von ihm gefertigten Erzeugnissen; die Reparatur war somit eine notwendige Begleiterscheinung zu der Neufertigung. Die wirtschaftliche Entwicklung brachte es aber mit sich, dass diese Funktion zu einer primären für viele Handwerksbetriebe wurde, denen das Gebiet der Neuproduktion verloren ging. Sich ausschliesslich der Reparatur widmende Betriebe als nicht vollwertige Handwerksbetriebe zu klassifizieren, wäre sehr verfehlt, denn die Anforderungen, die an solche Betriebe gestellt werden, sind sehr gross, und vollkommen richtig sagt Rössle:¹⁾ "Die reparierende Tätigkeit fordert ... fast noch mehr Fachkenntnisse als die Neuproduktion". Hier werden ein besonders grosses Einfühlungsvermögen und recht universelle Fachkenntnisse verlangt, denn es kommt darauf an, die Mängel und Fehlerquellen schnell und vollständig zu erkennen und den richtigen Weg zu deren Beseitigung bzw. Behebung zu finden. Die recht differenzierten industriellen Fertigungsweisen, die vielfältigen Ausführungen, Modelle und Fabrikate, nicht zuletzt die nachhaltigen, laufenden Veränderungen durch die Mode erschweren die Reparaturtätigkeit sehr, zumal es Güter sind, die vom betreffenden Handwerker nicht gefertigt wurden. Ein hohes Mass an technischem Verständnis und Wissen, das ständig auf dem laufenden gehalten werden muss, ist die grundlegende Voraussetzung für eine unter den gegenwärtigen Verhältnissen erfolgreiche Reparaturtätigkeit.

Daneben stehen noch weitere Probleme. Zunächst ist es die Unmöglichkeit, auf Lager zu arbeiten und Beschäftigungslücken zu überwinden. Weiter muss ein besonderes Augenmerk auf die entsprechenden Beschaffungsmöglichkeiten für spe-

1) Rössle, K.: Die Funktionen des Handwerks, Sonderdruck aus: Der österreichische Betriebswirt, Wien 1951, S.93.

zielle Ersatzteile und Reparatur-Materialien gelegt werden, nicht zuletzt auf das Wissen um die Bezugsquellen. Die Objekte erfordern oft Spezialmaschinen, die Vielfalt der durch die verschiedenen Bauweisen notwendigen Arbeitsverrichtungen lässt andererseits recht universelle Maschinen geboten sein, und daneben steht das Problem der Nutzungsmöglichkeit bzw. der darin beinhalteten Abschreibungs-Gegebenheiten.

Das Dienstleistungshandwerk¹⁾ ist stark durch die technische Entwicklung bedingt, einerseits als Folge neu entstehender Industriezweige und andererseits begünstigt durch die fortschreitende Zivilisation (Gesundheits- und Körperpflege, chemische Reinigung usw.). Die massgebliche Tätigkeit ist die Darbietung der Dienste, wobei hier die Aufrechterhaltung der ständigen Leistungsbereitschaft das für die Erreichung des Betriebszweckes Wesentliche darstellt. Der Schwerpunkt beruht hier in der beständigen Bereitstellung der entsprechenden Kräfte, solche Betriebe sind ausgesprochen arbeits- und damit lohnintensiv. Die Problematik der Leistungserstellung und damit die starke Beeinflussung des wirtschaftlichen Erfolgs solcher Betriebe liegt in der Überwindung, dem Ausgleich der Spannungen zwischen den Spitzen und den Tiefständen der betrieblichen Beanspruchung. Die Leistungen können nicht gespeichert werden, und noch stärker als auf dem Reparatur-Sektor sollten die Leistungen meist im Augenblick des entstandenen Dienstleistungsbedarfs erbracht werden. Die Aufrechterhaltung der vollkommenen Betriebsbereitschaft, auch unter erschwerten Bedingungen, ist für derartige Betriebe entscheidend.

1) Eine exakte Abgrenzung zu den anderen Funktionen ist oftmals nicht möglich, die Grenzen erscheinen fließend, und nicht selten gibt es Kombinationen. Entscheidend dabei ist der hauptsächliche Betriebszweck.

Die vierte und eigentlich nichthandwerkliche Funktion ist die der Handelstätigkeit. Sie gehört zum Handwerksbetrieb, wenn sie sich auf den Vertrieb eigengefertigter Güter und der notwendigen Zubehörartikel erstreckt. Die Motive für die zusätzliche Übernahme von Handelsfunktionen sind vielfältig und sollen hier nicht untersucht werden, vielfach waren sie entwicklungsbedingt und damit betriebsnotwendig. Es konnte der Ausgleich für anderweitig verlorene Funktionen sein, der oftmals gesucht werden musste, um die Einkommenslage nicht zu schmälern, andererseits konnte die Handelstätigkeit eine Ausweitung des Kundenstammes für die anderen handwerklichen Betriebsfunktionen mit sich bringen.

Der Anteil des Handels- am Gesamtumsatz ist bei den einzelnen Zweigen sehr unterschiedlich (in Prozenten ausgedrückt):¹⁾

Bauhandwerk	7,0
Nahrungsmittelhandwerk	14,4
Bekleidungs-, textil- und lederverarbeiten- des Handwerk	24,9
Eisen- und metallverar- beitendes Handwerk	40,7
Gesundheits- und Kör- perpflege, Reinigung	19,4
Papierverarbeitendes, keramisches und sonsti- ges Handwerk	24,9
Gesamthandwerk	18,53

Die Handelstätigkeit des Handwerks weist eine besondere, eigene Problematik auf. Vor allem werden dadurch zusätzliche Risiken in den Handwerksbetrieb hineingetragen, noch verstärkt durch die Tatsache der fehlenden einzelhänd-

1) Nach der Handwerkszählung vom 1.10.49.

lerischen Schulung des Handwerkers.¹⁾ Um die Handelstätigkeit aber nicht zu einem negativen Faktor werden zu lassen, muss sich der Handwerksbetrieb die heute üblichen und vom Publikum als selbstverständlich verlangten Formen wenigstens zu einem Minimum zu eigen machen. Was dem Handwerker bei einer zusätzlichen Handelstätigkeit zustatten kommt, ist seine Kenntnisse der Materie, wodurch bei dem Kunden das Gefühl einer guten und fachmännischen Bedienung geweckt wird.

2. Die verwaltungsmässige Betriebsführung

Die Unterteilung einer Betriebswirtschaft in ihre vier Grundfunktionen Beschaffung, Fertigung, Verwaltung und Vertrieb ist allgemein verbreitet; oft wird die Kostenstellen-Einteilung nach diesem Gesichtspunkt vorgenommen. Für die speziell gelagerten Verhältnisse bei dem grössten Teil der Handwerksbetriebswirtschaften erscheint eine Einteilung, wie sie sich bei Füllemann²⁾ findet, besonders zutreffend. Die Zäsur liegt für ihn zwischen der eigentlichen Zweckaufgabe, worunter Beschaffungs-, Fertigungs- und Vertriebsaufgabe zu verstehen ist, und der Verwaltung. Diese Funktioneinteilung gibt es in jedem Betrieb, unabhängig von seinem Umfang; sie braucht äusserlich gar nicht wahrnehmbar zu sein - sie ist trotzdem vorhanden.

Diese von Füllemann getroffene Zweiteilung ist deswegen so sehr auf die handwerksbetrieblichen Verhältnisse zugeschnitten, weil in vielen Fällen dieser Verwaltungsaufga-

-
- 1) Finsterwalder, R.: Die Einzelhandelstätigkeit im Handwerk, Informationsdienst des Seminars für Handwerkswirtschaft, Nr.8, München 1951, macht geltend, dass über den bestehenden Kundenstamm eine Abschätzung des Absatzrisikos und damit dessen Abschwächung möglich ist.
 - 2) Füllemann, K.: Die Buchhaltung im Handwerksbetrieb, Zürich 1952, S.44.

be gar nicht die entsprechende Beachtung geschenkt wird. Diese Tatsache gründet sich auf zwei Motive: die unzureichenden Kenntnisse über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Fragen einerseits und zum anderen auf die aus der vornehmlich "handwerklichen" Betätigung resultierende Geringschätzung und oft bewusste Vernachlässigung der Verwaltungsaufgaben. Ihnen ist das gestaltende und überwachende Moment innewohnend, dessen man zur optimalen Erfüllung der Betriebsaufgabe bedarf. Allerdings muss man sich vor Augen halten, dass "die Verwaltungsaufgaben so weit zu reduzieren sind, als es mit der reibungslosen Erfüllung der Betriebsaufgabe vereinbar ist",¹⁾ um nicht andererseits die Wirtschaftlichkeit zu gefährden.

Die Hauptaufgaben der Verwaltung lassen sich in zwei Gebiete teilen. Dies sind die betriebliche Organisation, mit dem Ziel des bestmöglichen Einsatzes und optimaler Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren zur Erlangung der betrieblichen Zwecksetzung in möglichst hohem Ausmass, und das betriebliche Rechnungswesen als lenkendes und überwachendes Instrument.

a) Das Rechnungswesen: Buchhaltung - Kalkulation

Vom Rechnungswesen, das in Buchhaltung, Kalkulation, Planung und Statistik zerfällt, sind im Handwerk im allgemeinen nur die drei ersten Gebiete ausgebildet, und in diesen ist noch vieles unzureichend.

aa) Die Buchhaltung

Der Buchhaltung obliegen verschiedene Aufgaben, über die oftmals noch nicht genügend Klarheit herrscht. Die Folge ist eine derartige Vernachlässigung, dass die wenigen,

1) Füllemann, K.: a.a.O., S.50.

vielfach fragmentarisch wirkenden Aufzeichnungen von keinerlei Aussagewert sind. Das vornehmlichste Ziel ist dabei, einen Überblick über das Betriebsgeschehen zu vermitteln und damit gleichzeitig die Unterlagen für eine Kostenrechnung zu liefern, die dazu beiträgt, die betrieblichen Leistungen gegen das ihnen entsprechende Entgelt abzugeben. Eine kontinuierlich betriebene Buchhaltung ermöglicht des weiteren Vergleiche und Analysen, die zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig sind.

Daneben treten noch weitere Aufgaben der Buchhaltung. Zunächst soll sie den gesetzlichen Vorschriften Genüge tun, und hier ist vor allem an steuerliche Erfordernisse gedacht, um eine Besteuerung des Betriebes unter der Inanspruchnahme der durch den Gesetzgeber gewährten steuerlichen Möglichkeiten zu bewirken. Des weiteren kommt der Buchhaltung die Aufgabe zu, bei Kreditbegehren die Kreditwürdigkeit zu belegen, was viel zu wenig Beachtung findet. Schliesslich bietet sie die Grundlage für Betriebsbefragungen usw..

Es muss jedoch der weitverbreiteten Ansicht entschieden entgegengetreten werden, welche die eigentliche Zwecksetzung der Buchhaltung allein in steuerlichen Gründen sieht. Die Buchhaltung gibt vielmehr einen Überblick, gewährt Hinweise auf kritische Punkte im Betrieb und zeigt somit sich abzeichnende Gefahren auf. Die wirtschaftliche Entwicklung macht es immer mehr notwendig, dass der Handwerksmeister seinen Betrieb in seiner Entwicklung an Hand von Zahlenmaterial verfolgt.

Eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit ist nur durch eine genauere Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge und Daten durchführbar, denn wie anders wollte man Verlustquellen überhaupt erkennen und sie dann zu mindern versuchen, als über den Weg des Rechnungswesens. Dies stellt oft das einzige objektive Gegengewicht gegen das stark subjektiv betonte Beharrungsvermögen am Herkömmlichen dar. Anders ge-

sehen: man muss sich vergegenwärtigen, wie es sich für einen Betrieb, vollends in depressiven Zeiten, auswirkt, wenn er ohne solche exakte Anhaltspunkte seinen Weg zu machen sucht: Die Gefahr, eine falsche Richtung einzuschlagen, ist dann besonders gross.

In kleinen Betrieben ist jede Übersteigerung der Verwaltungsaufgaben fehl am Platz, zumal hier auch der praktische Nutzen eines stärker ausgearbeiteten Rechnungswesens in keinem Verhältnis zum Aufwand steht und die dadurch kaum anfallenden Verwaltungskosten einen der Kostenvorteile dieser Betriebe überhaupt darstellen.

Im folgenden sollen nicht die Grundzüge einer handwerklichen Buchhaltung aufgezeigt werden, vielmehr soll die Bedeutung von Teilen des Rechnungswesens für die Führung von Handwerksbetrieben dargestellt werden. In der Buchhaltung bietet sich dem Handwerksmeister "das zahlenmässige Spiegelbild der konkreten Betriebsvorgänge".¹⁾ Für ihn sind es drei Punkte, auf die sich ihre Aufgabe im wesentlichen hinführen lässt: Zunächst gewährt sie einen Überblick der Bestände, vor allem auch der Debitoren und Kreditoren, des weiteren ist sie das Instrument der Erfolgsrechnung, und last not least obliegt es ihr, Grundlagen für die Kalkulation zu liefern.

Um aber bestimmte Aussagen machen zu können, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein, und zwar sowohl formeller als auch materieller Art. Zerdick²⁾ nennt dafür einen einfachen Aufbau, lückenlose Erfassung sämtlicher Geschäftsvorgänge, Berücksichtigung besonderer Verhältnisse im Hinblick auf Handwerkszweig und Betriebsgrösse sowie die Anlage hinsichtlich einer überbetrieblichen Auswertbarkeit. Auch im Handwerksbetrieb ist es dringend angezeigt, sich darüber Klarheit zu verschaffen, welche Mög-

1) Mellerowicz, K.: a.a.O., Bd.II, S.8.

2) Zerdick, W.: a.a.O., S.31 ff.

lichkeiten bei einer entsprechenden Gestaltung in der Buchhaltung einerseits liegen und inwieweit sie andererseits für die konkreten Betriebsverhältnisse von einem nutzbringenden Erkenntniswert sind. Im allgemeinen darf jedoch die Differenz an Aufwand zwischen einer rudimentären und einer etwas verfeinerten Buchhaltung im Verhältnis zu ihrem Zuwachs an Aussagewert als gering bezeichnet werden. Oftmals erfordert dies gar keinen wesentlichen Mehraufwand, sondern bedarf nur einer vorbedachten, sinnvollen Anlage der Buchhaltung, und zwar durch entsprechende Aufgliederung in Konten.

Das beherrschende Problem der Buchhaltung ist das der richtigen Abgrenzung in sachlicher und räumlicher Beziehung. Darauf lässt sich ein Grossteil der Schwierigkeiten zurückführen, denn es geht nicht darum, blosse Ergebnisse zu schaffen, sondern vor allem richtige und für den Betrieb verwertbare.

Die erste Anforderung, die an die Buchhaltung eines Handwerksbetriebes gestellt werden muss, ist die klare Trennung von Geschäfts- und Privatsphäre, die Trennung von betrieblichem und neutralem, bzw. hier vor allem betriebsfremdem Aufwand. Das in diesem Zusammenhang am meisten angeführte Beispiel bezieht sich auf die Mietaufwendungen, wenn Wohnung und Betrieb örtlich nicht getrennt sind.

Des weiteren geht es für den Handwerker darum, seine Buchhaltung auf die Anforderungen seitens der Kostenrechnung auszurichten. Das Schwergewicht muss auf einer Aufgliederung der Aufwandsarten liegen.

Ein noch zu erwähnendes Moment für eine zweckentsprechende, sachliche Gliederung liegt in der Notwendigkeit der Erfolgsanalyse. Zerdick¹⁾ verweist auf die vor allem

1) Zerdick, W.: a.a.O., S.57.

beim Handwerk weit verbreitete Anschauung, dass der betriebliche Erfolg für den Handwerker reines Einkommen darstellt und dass "er sein Einkommen als eine Einheit ansieht". Dieses Einkommensdenken übersieht oder vernachlässigt zumindest die Tatsache, dass hier noch eine weitere Aufspaltung notwendig ist, um zu einem richtigen Ergebnis zu kommen. Diese Aufgliederung soll zunächst die Voraussetzung für eine sinnvolle betriebliche Erfolgsanalyse schaffen, dann aber auch dazu beitragen, dass die Teile des "Einkommens", die betrieblichen Zwecken zu dienen haben, im Betrieb verbleiben oder bei einer Entnahme Klarheit über die eigentliche Zwecksetzung der Beträge besteht.

Neben die Aufgabe der sachlich richtigen Abgrenzung tritt die der zeitlich richtigen. Eine zeitlich nicht den Tatsachen entsprechende Periodenabgrenzung kann ebenso ergebnisverfälschend wirken wie unrichtige sachliche Abgrenzungen. Das wichtigste Hilfsmittel einer zeitlich richtigen Abgrenzung bei der Bestandsermittlung ist die Inventur. Bei Posten, die Ausgaben, aber noch nicht Aufwand sind bzw. umgekehrt, bietet sich der Weg der Rechnungsabgrenzung. Für kurzfristige Erfolgsrechnungen kann, je nach Handwerkszweig, mit Schätzungen gearbeitet werden, doch hängt dies vom einzelnen Fall ab und kann nur unter Vorbehalt verallgemeinert werden.

Ein besonderes Problem stellen die Abschreibungen dar. Dies ist mehr eine Frage der Kalkulation, doch kommt ihr auch beim Jahresabschluss in der Buchhaltung einige Bedeutung zu. Ursprünglich war die Frage der Abschreibungen bei der unbedeutenden Kapitalausrüstung nahezu belanglos, die Zunahme der Kapitalgüter verlangt aber, ihr mehr Beachtung zu schenken.

ab) Kalkulation

Der zweite, nicht minder wichtige Teil des Rechnungswesens ist die Kostenrechnung. Liegt der Buchhaltung der rückschauende Überblick über die betriebliche Gesamtleistung zugrunde, so bezieht sich die Kostenrechnung auf die Einzelleistung, ist jedoch auf die Buchhaltung als Grundlage angewiesen. Die Zwecksetzung der Kostenrechnung liegt in der Ermittlung der Selbstkosten für die betrieblichen Leistungen.

Diese Berechnung der Selbstkosten ist - zumindest auf längere Sicht gesehen - die Voraussetzung, dass die Preisstellung des Betriebes für seine Leistungen in einer Weise erfolgt, die normalerweise ein angemessenes Entgelt für die aufgewendeten Kostengüter ergibt oder wenigstens unter dem Gesichtspunkt der Betriebserhaltung gesehen werden kann, denn bei der Preisbildung können oftmals Kräfte mitwirken, die mit reinen kostenmässigen Erwägungen wenig gemein haben.

Die erste Problematik auf dem Wege zu einem den betrieblichen Verhältnissen entsprechenden Ergebnis liegt in dem teilweisen Auseinanderfallen von Aufwand und Kosten. Diese in der Natur der Sache liegende Schwierigkeit wiegt durch das oft recht mangelhafte oder dem Handwerker überhaupt fehlende betriebswirtschaftliche Verständnis doppelt schwer. Kosiol¹⁾ empfiehlt hier als grundlegend, die Kosten von den Ausgaben gedanklich unabhängig aufzufassen und sieht in den Kosten den "bewerteten Güterverzehr, sofern sich dieser auf die Erstellung von Leistungen bezieht", wobei u.a. auch Arbeits- und Dienstleistungen sowie immaterielle Werte einzuschliessen sind. Dabei gilt für die Kostenrechnung der unbedingte Grundsatz der Genauigkeit, welche in diesem Fall zunächst die exakte Erfassung der durch die

1) Kosiol, E.: Kalkulatorische Buchhaltung, Wiesbaden 1953, S.16.

Leistungserstellung entstandenen Kosten bedeutet und die Forderung nach sinngemässer Zurechnung, analog der Kostenverursachung, ergibt. Einen konkreten Verbesserungsvorschlag bietet Füllemann,¹⁾ indem er die Ergänzung der Finanz- und Kostenbuchhaltung fordert, denn ihr obliegt, "sämtliche Kosten in ihrer wirklichen Höhe darzustellen und das Kostenmaterial derart zu verarbeiten, dass die Kalkulation die nötigen Angaben unmittelbar der Kostenbuchhaltung entnehmen kann".

Schliesslich gilt es, den Begriff Kalkulation weit zu fassen, denn neben die eigentliche Verkaufskalkulation tritt die der Beschaffung und der Produktion in bezug auf die technisch und wirtschaftlich günstigste Verfahrensweise.

Es gehört nicht in den Rahmen dieser Betrachtung, über technische Fragen der Durchführung abzuhandeln, doch müssen verschiedene Grundvoraussetzungen erfüllt sein: vor allem ist es die Forderung nach Exaktheit in der Kostenfassung, zeitlich wie sachlich, sowie nach einer Verrechnung, die dem speziellen Betriebsablauf, der Art der Leistungserstellung und der Leistung selbst gerecht wird.

Wenn auch in einer grossen Anzahl von Handwerksbetrieben auf die Kostenstellenrechnung verzichtet werden kann, so aber in keinem Fall auf die der Kostenarten und Kostenträger. Geht es bei der ersteren um die Frage, die Art und Wertmenge der im Betriebsprozess verbrauchten "Kostengüter" zu ermitteln, so führt die letztere diese Rechnung weiter in Form der Umlage auf die einzelnen Träger, d.h. sie rechnet die entstandenen Kosten den sie verursachenden Objekten zu. Diese Zurechnungsfrage ist wohl das Kernproblem der Bemühungen um eine richtige und ge-

1) Kosiol, E.: Kalkulatorische Buchhaltung, Wiesbaden 1953, S.16.

2) Füllemann, K., a.a.O., S.63 ff.

rechte Selbstkostenrechnung.

Die Kostenartenrechnung im Handwerksbetrieb ist vornehmlich vom Betriebsumfang, der Betriebseigenart und der Einstellung des Betriebsinhabers abhängig. Es geht vor allem darum, die betriebsfremden¹⁾ Posten zu isolieren, um damit das betriebliche Kosten- und Leistungsbild nicht zu verfälschen.

Der Schwerpunkt der Zusatzkosten - Unternehmerlohn, kalkulatorische Abschreibungen, Kapitalverzinsung und Wagnisse - liegt im Handwerk vor allem bei ersterem, ohne damit die übrigen vernachlässigen zu wollen. Dem Handwerker gebührt nämlich für seine Tätigkeit, sei es nun in Form praktischer Mitarbeit oder, wie in grösseren Betrieben, mit dem Schwerpunkt auf kaufmännischem Gebiet eine angemessene Entschädigung, die unumstritten Kostenbestandteil ist. Die Vernachlässigung dieser Zusatzkosten hat eine Kostenunterdeckung zur Folge, die sich auf die Dauer nachteilig auswirkt. Wichtig ist dabei die Frage nach dem richtigen Bewertungsansatz. Die im allgemeinen vertretene Ansicht, dass als Wertansatz das Entgelt anzusetzen ist, das einer für die gleiche Aufgabe eingestellten, fremden Person bezahlt werden müsste, befriedigt nicht restlos, da die dispositive Arbeitsleistung des Handwerksmeisters, die oftmals der eigentlichen Tätigkeit fast unbemerkt parallel läuft, in einer solchen Bewertungsform keinen wirklichen Niederschlag findet; immerhin ist es ein Anhaltspunkt. Das gleiche gilt für mithelfende Familienangehörige, für deren Arbeitsleistung in der Kostenrechnung ein entsprechender Ansatz zu treffen ist, unbeschadet der Tatsache, ob dieses Entgelt tatsächlich gezahlt wird.²⁾

-
- 1) Unter betriebsfremd sind alle, in den entsprechenden Zahlen begründeten betrieblichen Vorgänge zu verstehen, die nach Kosiol, E., a.a.O., S.87, "nicht auf dem bestimmungsmässigen Leistungsprozess beruhen".
 - 2) Eine andere Frage ist der Kostenvorteil im Handwerksbetrieb, der u.U. auf einen Teil dieser Kosten verzichtet kann; jedoch darf dies nicht zur Regel werden.

Eine weitere kalkulatorische Kostenart, die durch die Zunahme der Anlageintensität an Bedeutung gewinnt, sind die kalkulatorischen Abschreibungen. Ganz allgemein handelt es sich bei dem Vorgang der Abschreibung "um die Verteilung eines (gegenwärtigen) Vermögenswertes als Aufwand auf zukünftige Perioden".¹⁾ Diese Anlagenwerte unterliegen einem Verzehr, der normalerweise durch die betriebliche Leistungserstellung bedingt ist. Daraus folgert, dass in dem Entgelt für die jeweiligen Leistungen des Betriebes auch ein entsprechender Ersatz für diesen Werteverzehr enthalten sein muss.

Der Abschreibungssatz beruht im wesentlichen dabei auf zwei Kriterien, dem Anschaffungswert und der voraussichtlichen Lebensdauer. Das Problem der Abschreibungen wird aber durch einige Erscheinungen verkompliziert, die nicht ausser acht gelassen werden dürfen, wenn man in den Abschreibungen ein Mittel zur Betriebserhaltung sieht. Es darf nicht starr an den zunächst festgelegten Sätzen festgehalten werden, wenn sich Bedarfsverschiebungen oder eine technische Entwicklung²⁾ abzuzeichnen beginnen, die zu einer übermässig schnellen wirtschaftlichen Entwertung der Anlagen oder eines Teils derselben führen können. Einer solchen Entwicklung muss in einer Berichtigung des Abschreibungssatzes entgegenzuwirken versucht werden. Desgleichen sollte in Zeiten absinkenden Geldwertes der Abschreibungssatz weniger auf dem Anschaffungswert als mehr auf den zu erwartenden Wiederbeschaffungswert ausgerichtet werden, um eine reale Kapitalerhaltung zu gewährleisten.³⁾

1) Henzel, F.: Die Kostenrechnung, Stuttgart 1950, S.44 ff.

2) Neue Werkstoffe, stärkere geschmackliche oder modisch bedingte Änderungen stellen oftmals auch den Handwerksbetrieb vor völlig veränderte Aufgaben.

3) Eine davon zu isolierende Frage ist, ob der Markt diese erhöhten Sätze im Preis vergütet oder der Betrieb sich mit einer Kostenunterdeckung abfinden muss.

Henzel¹⁾ führt als ein weiteres Argument für die Mehrabschreibung eine natürliche Wachstumsquote an.

Je nach den betrieblichen Verhältnissen dürfen auch die weiteren Zusatzkostenarten nicht unberücksichtigt bleiben. So kann dem kalkulatorischen Wagnis eine ziemlich erhebliche Rolle zukommen. Zwar soll das allgemeine Unternehmerwagnis im kalkulatorischen Gewinn seine Abgeltung finden, aber hier geht es um eine Art Selbstversicherung gegenüber Einzelwagnissen, wie Debitorenausfällen, Betriebsunterbrechungen und, was an Bedeutung immer mehr gewinnt, um Garantieverpflichtungen, wie sie sich besonders in den Betrieben des Bauhandwerks finden.²⁾

Als letzte gehört in diese Gruppe noch die Eigenkapitalverzinsung, die ihre Berechtigung aus der Tatsache herleitet, dass für Fremdkapitalien an Stelle des Eigenkapitals Zinsen entrichtet werden müssten. Die dazu notwendige Ermittlung des betriebsnotwendigen Kapitals gestaltet sich im Handwerksbetrieb, sofern es sich nicht um ausgesprochene Grossbetriebe handelt, sehr einfach, sind doch im allgemeinen kaum Kapitalteile vorhanden, die nicht als betriebsnotwendig zu gelten haben.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es bei der Kostenrechnung um die Frage nach Art und Werthöhe der beim Leistungserstellungsprozess im Betrieb verbrauchten Güter geht. Eine Problematik, die als solche - höchstens in gradueller Hinsicht verschieden - alle Betriebe trifft, ist die Frage der Kostenverteilung. Im Interesse einer exakten Kostenrechnung ist, soweit als möglich, aber auch nur soweit wirtschaftlich vertretbar, der direkten Zurechnung der Vorzug zu geben. Für alle Kosten, die sich nicht direkt zurechnen lassen, müssen Wege gefunden werden, sie

1) Henzel, F.: a.a.O., S.44 ff.

2) Nach Kosiol, E.: a.a.O., S.87 ff., handelt es sich hierbei um die kalkulatorische Umwandlung von Zufallsaufwänden.

in der entsprechenden Art und Weise den Leistungen zuzuweisen. Um die Anwendung dieses Grundsatzes der Kostenproportionalität,¹⁾ d.h. der Zurechnung im Verhältnis der Verursachung, steht es im Handwerk teilweise noch sehr schlecht. Es geht dabei um die richtige Wahl der Schlüsselung, denn darin liegt eine erhebliche Fehlerquelle und als deren Folge die Erzielung falscher Ergebnisse, auch wenn die Kosten an sich noch so genau erfasst worden sind. Vor allem muss darauf hingewirkt werden, dass die Basis im Verhältnis zu den auf ihr zu verrechnenden Gemeinkosten möglichst gross gewählt wird. Damit wird eine Potenzierung der Fehler weitgehend vermieden.

Das im Handwerk durch seine persönliche Leistungserstellung bedingte vorherrschende Kalkulationsverfahren ist das der Zuschlagskalkulation. Entsprechend den betriebsindividuellen Verhältnissen, gilt es dabei zu überlegen, auf welche direkte Kostenart die anfallenden Gemeinkosten verrechnet werden sollen. Bei dem grössten Teil der Handwerksbetriebe wäre es wirtschaftlich nicht zu rechtfertigen, eine Detaillierung der Gemeinkosten entsprechend den Bedingtheiten, wie Material-, Verwaltungs- oder Vertriebsgemeinkosten, vorzunehmen.

Es bedarf aber einiger Überlegungen, um für die Veranschlagung der Gemeinkosten oder, in diesem Zusammenhang besser zutreffend, der nicht direkt verrechenbaren Kosten die richtige Basis zu finden: die Fertigungsmaterial- oder Fertigungslohnkosten oder die Summe beider. Welcher von diesen Gruppen der Vorzug zu geben ist, lässt sich nicht allgemein sagen. Zweifellos bringt eine tiefer gegliederte Zuschlagskalkulation exaktere Ergebnisse, sie kann aber nur grösseren Betrieben vorbehalten bleiben. Wenn man nach einer generellen Grundlage für die Gemein-

1) Kosiol, E.: a.a.O., S.262 ff.

kosten sucht, so muss dies zunächst unter dem Gesichtspunkt geschehen, dass die Bewegungen der Gemeinkosten in einer gewissen proportionalen Relation zu denselben der als Basis dienenden Einzelkosten stehen. So werden im materialintensiven Nahrungsmittelhandwerk die Gemeinkosten auf die Materialkosten verrechnet, während sonst meist eine Verschlüsselung auf die Fertigungslohnkosten vorgenommen wird. Handelt es sich aber um Betriebe mit einer intensiven Handelstätigkeit oder überhaupt um kombinierte Betriebe, so wird diese Rechnungsweise den gegebenen Verhältnissen nicht entsprechend gerecht werden. Die in solchen Fällen stärker anfallenden, vom Material abhängigen Gemeinkosten haben wenig innere Beziehung zu der Lohnkosten-Basis. Füllemann¹⁾ befürwortet aber, diese Ungenauigkeiten in Kauf zu nehmen, sofern sich die Fehler infolge relativ geringer Verwaltungs- und Vertriebskosten sowie unbedeutender Maschinenfertigung in engeren Grenzen halten. Überhaupt scheint es, dass sich stärkere Verschiebungen durch Preisänderungen in den als Basis gewählten Kostenarten oft gar nicht so verfälschend in den dadurch effektiv höheren Zuschlagssätzen auswirken, handelte es sich doch meist nicht um partielle Preissteigerungen, sondern um eine allgemeine Preisentwicklungstendenz, die vielleicht über Umwege auch zu einer Erhöhung der nicht direkt zurechenbaren Kosten führt. So setzen sich z.B. die Lohnerhöhungen wellenförmig durch die ganze Wirtschaft fort und jeder Betrieb ist letzten Endes nicht nur Produzent, sondern vor allem auch Konsument.

Dagegen verdient unter den verschiedenen Faktoren, die auf die Schlüsselung Einfluss nehmen, der einer eventuell stärkeren Auftragsverlagerung, Beachtung. Wenn eine Verschiebung des Schwergewichts von der lohn- nach der materialintensiven Seite oder umgekehrt festzustellen ist,

1) Füllemann, K.: a.a.O., S.66.

so darf dies auf die Dauer nicht unberücksichtigt bleiben.

Als dritte Möglichkeit einer Zuschlagsgrundlage bietet sich die Summe der Fertigungslohn- und Fertigungsmaterialkosten. Dies gewährt zwar den Vorteil einer recht breiten Basis, jedoch nicht hinsichtlich der geforderten Kostenproportionalität.

Dadurch ist die Gefahr gross, dass Gemeinkostenarten dieser Basis in erheblichem Umfang zugerechnet werden, die in keiner bzw. nur in geringer Beziehung dazu stehen. Die Veränderungen in dieser komplexen Grösse als Zuschlagsgrundlage zu erkennen, bedeutet grössere Schwierigkeiten, vor allem was die Einschätzung der richtigen Relationen anbetrifft, ganz im Gegensatz zu den leichter überschaubaren Posten des Fertigungsmaterials und der Fertigungslöhne.

Die Praxis zeigt aber, dass es von Vorteil ist, wenn auch im Handwerksbetrieb eine gewisse Kostenunterteilung entsprechend den Bedingtheiten vorgenommen wird. Dies entfällt teilweise bei Lieferungen von fremdbezogenen Teilen und Handelswaren, da hier die Preise manchmal durch den Lieferanten vorgeschrieben sind, empfohlen werden oder die Preisstellung durch mitkonkurrierende, reine Handelsbetriebe vorgezeichnet ist. Vielfach geht es darum, den branchenüblichen Zuschlagssatz in Anrechnung zu bringen. Die übrigen Gemeinkosten werden in diesen Fällen auf die Lohnbasis verschlüsselt, und dies führt für den Handwerksbetrieb dazu, dass er über einen auf seinen konkretbetriebllichen Verhältnissen fussenden Zuschlagsfaktor etwa pro Arbeitsstunde verfügt. Diesen richtig zu ermitteln, erfordert einige Vorarbeiten und Aufzeichnungen, eine Mehrarbeit, die aber für die meisten Betriebe durchaus zu befürworten ist.¹⁾ Um aber bei diesem Vorgehen eine angemess-

1) Bei einer Unterteilung in Meister-, Gesellen-, Lehr-

sene Kostendeckung zu erreichen, muss die Entwicklung der Beschäftigung, der sogenannte Beschäftigungsgrad, in die laufenden Betrachtungen und diesbezüglichen betrieblichen und kostenmässigen Dispositionen mit einbezogen werden.

Die Frage, ob für den Handwerksbetrieb eine Kostenstellenrechnung angezeigt ist oder nicht, kann nicht generell beantwortet werden, obzwar eine Kostenstellenrechnung für den Kleinbetrieb als wenig sinnvoll gilt, wie sie umgekehrt für den handwerklichen Grossbetrieb als angebracht erscheint, dessen Rechnungswesen überhaupt mehr dem des Industriebetriebs anzugleichen ist. Dazwischen liegt aber das Gros der handwerklichen Klein- und Mittelbetriebe in ihrer Vielfalt der konkreten Verhältnisse. Neben dem "Mittel zur Verteilung der Gemeinkosten auf die eigentlichen Kostenträger"¹⁾ sieht Henzel in der Kostenstellenrechnung den Weg, um die für einen Zweck an einer bestimmten Stelle entstandenen Kosten zu sammeln und zu den entsprechenden Leistungen in Beziehung zu setzen. Darin scheint die für die Mehrzahl der Handwerksbetriebe - sofern eine solche für sie überhaupt diskutabel erscheint - entscheidende Bedeutung zu liegen.

Was die Einteilung in Kostenstellen anbetrifft, so wird hier - von speziellen betrieblichen Verhältnissen abgesehen - höchstens eine Unterteilung gemäss den betrieblichen Funktionen ins Auge gefasst werden können, wobei auch Zusammenfassungen denkbar sind. Ebenso kann eine Stellenunterteilung analog den betrieblichen Tätigkeiten, also etwa Neuherstellung und Dienstleistung oder Reparatur usw., sich nützlich erweisen. Einem solchen Vor-

lings- und Hilfsarbeiterzeiten ist eine bestimmte Gewichtung bei der Umlage der Gemeinkosten vorzunehmen. Man kann dies aber durch einen festen Prozentsatz erreichen, der verschiedene absolute Effektivzuschläge ergibt, da die Basiszahl entsprechend variiert.

1) Henzel, F.: a.a.O., S.143.

gehen liegt vor allem ein kostenanalytisches Moment zugrunde.

Auf eines soll aber bereits in diesem Zusammenhang hingewiesen werden, nämlich, dass es verfehlt wäre, wenn man die Ergebnisse hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Teilbereiche isoliert betrachten und daraus voreilige Schlüsse ableiten würde. Es kann, oberflächlich betrachtet, ein Betriebsbereich scheinbar unwirtschaftlich sein, aber doch durch sein Vorhandensein die Wirtschaftlichkeit der Gesamtheit der Bereiche in dem tatsächlichen Mass bewirken. Es handelt sich dabei um eine in Handwerksbetrieben gar nicht so selten anzutreffende Erscheinung; so gehört oftmals zur Neuherstellung die Funktion der Reparatur und Wartung. Gerade das Bewusstsein, auch darin gut bedient zu sein, kann einen beständigen Stamm treuer Kunden schaffen und ist der Weiterempfehlung förderlich, alles Dinge, die bei den besonders gelagerten handwerksbetrieblichen Verhältnissen von grösser Bedeutung sind. So betrachtet, kann eine im Vergleich zu anderen Stellen niederwertigere Wirtschaftlichkeit in einem ganz anderen Licht erscheinen, da sie u.U. zu der Gesamtwirtschaftlichkeit einen oft entscheidenden Beitrag leistet.

Die Kostenträgerrechnung erweist sich gleichsam als die Projektion der Kosten auf die einzelnen erstellten Güter oder Leistungen für jeden Betrieb bedeutsam und notwendig. In der Betriebswirtschaftslehre wird sie in die Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation unterteilt, wobei letztere im Handwerksbetrieb selten anzutreffen ist. Vielfach fehlt es an der Erkenntnis der Bedeutung, vor allem der Vorkalkulation, denn ihr obliegt die Aufgabe der "Errechnung richtiger Kostenwerte für Leistungen, die erst in Zukunft erbracht werden".¹⁾ Es wäre verfehlt, die Vorkalku-

1) Ramsler, H.: Probleme der Vorkalkulation, St. Gallen 1948, S. 1.

lation mit der Preisstellung zu identifizieren, es muss nicht, aber es kann zu einem Auseinanderfallen beider Grössen kommen, ein spezielles Problem, auf das später noch eingegangen wird. Eines ist aber bereits an dieser Stelle zu betonen: Die Vorkalkulation stellt die unerlässliche Grundlage jeglicher Preisstellung dar. Neben die Vorkalkulation als Soll-Rechnung muss die Nachkalkulation gleichermassen als Ist-Rechnung treten und zwar zur Überwachung der Richtigkeit der angesetzten Werte und Korrektur zukünftiger Vorkalkulationen. Es sollte nämlich auch beim Handwerk mehr Einsicht über die Folgen falsch angesetzter Werte herrschen, denn Kostenwerte, im Vergleich zu den effektiven zu hoch angesetzt, können sich absatzhemmend auswirken. Der umgekehrte Fall aber bedeutet nicht nur das ganze oder teilweise Aufzehren des zugrunde gelegten Gewinns, sondern kann sogar zu einem Kapitalverzehr führen.

Im Vordergrund der mit der Vorkalkulation zusammenhängenden Probleme stehen die beständigen und oftmals sprunghaften Veränderungen der Marktsituation. Die erste Bedingung für eine erfolgsversprechende Vorkalkulation ist ein eindeutiges Festlegen der zu erstellenden Leistung bis in ihre Einzelheiten und das Abstimmen der individuellen Wünsche des Abnehmers mit den technisch oder betrieblich bestimmten Möglichkeiten. Nicht zuletzt geht es oftmals darum, die eigene Leistung nicht isoliert zu sehen, sondern im Rahmen der Umwelt, für die sie bestimmt ist bzw. in der sie zu erfolgen hat.¹⁾

Eine besondere Problematik ist die nicht seltene Erscheinung, dass die Vorkalkulation die Grundlage für ein

1) Dies gilt im besonderen für das Bauhandwerk, wo die Verhältnisse oft jeweils von Baustelle zu Baustelle variieren. Regional verschiedene Verbrauchsgewohnheiten, ein spezieller Kundenkreis und ähnliche Faktoren müssen in Betracht gezogen werden.

Leistungsangebot, das eine längerfristige Preisbindung beinhalten kann, darstellt.¹⁾ Die Schwierigkeiten liegen dabei in der Zeitspanne zwischen Beschaffung und Absatz der Kostengüter, und zwar vor allem in der oftmals schwachen Marktposition eines Handwerksbetriebes im Vergleich zu der eines grösseren Handels- oder Industrieunternehmens. Die Marktstellung ist manchmal eine schwache gegenüber sowohl den Abnehmern als auch den Lieferanten, und die objektive oder auch subjektive Unmöglichkeit einer gewissen Lagerhaltung als ausgleichendes und Schwankungen auffangendes Instrument fehlt vielfach.

Weiter geht es darum, zu erkennen, dass jeglicher Rechnung mit zukünftigen Kosten ein gewisser Unsicherheitsfaktor anhaftet. Die Kostenentwicklung hängt von der betrieblichen Beschäftigungslage ab, die Möglichkeiten einer Fehlkalkulation bewegen sich also im Verhältnis des angenommenen zum effektiven Beschäftigungsgrad. Ferner können es allgemein oder partiell veränderte Verhältnisse sein, z.B. Materialpreiserhöhungen, Verknappungstendenzen usw., es können, rechnerisch gesehen, Veränderungen sowohl in den Basiszahlen als auch in den Zuschlägen eintreten, die die Kostenentwicklung beeinflussen, und zwar in Form von Degressionen und Progressionen, denn auch im Handwerksbetrieb haben die fixen Kosten zu Lasten der proportionalen zugenommen. Diese Tatsache wirkt für eine jede Kalkulation erschwerend, und die Möglichkeit des Eintretens von Depressionen und Progressionen bedeutet gleichzeitig, dass der Betrieb in beschleunigtem Umfang in eine verstärkte Gewinn-, aber ebenso auch Verlustlage gelangen kann.

1) Dabei ist neben einer Lieferverpflichtung zu einem festgesetzten Entgelt über eine längere Zeitdauer auch an einmalige Leistungen zu denken, die sich aber über einen längeren Zeitraum erstrecken.

Was die Kostenzurechnung betrifft, so gilt hier das gleiche, was generell über die Kostenrechnung gesagt wurde. Als Zuschlagsgrundlage erscheint im Handwerksbetrieb meist die Arbeitszeit als geeignet. Damit wird eine Grundlage der Zuschläge gewählt, die weitgehend unabhängig ist von äusseren, oft nicht abschätz- und voraussehbaren Einflüssen, und ferner handelt es sich bei dieser Basis um eine Grösse, die vom Handwerker, dank seiner eben meist dominierenden technisch-handwerklichen Ausrichtung, in stärkerem Masse richtig aufgestellt werden kann.

b) Die Finanzierung

Die Ziel- und Zwecksetzung der Finanzierung umfasst alle Kapitaldispositionen und Kapitaloperationen während des Aufbaus, des Lebens und der Auflösung der Betriebe, gleichgültig, welche Grösse die Unternehmungen haben und welcher Branche sie angehören. Unter dem Kapitalbegriff ist nach Beckmann¹⁾ das in Geld ausgedrückte Werkzeug im weitesten Sinne zu verstehen.

Die Zunahme der Bedeutung des finanziellen Führungsbereichs auch im Handwerksbetrieb, die von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung diktiert wird, hat zwingend ein Anwachsen des Einflusses auf die wirtschaftliche Situation des Betriebes zur Folge, und nicht zuletzt darin ist der Grund zu suchen, warum oftmals zwischen der betrieblichen Leistung und dem effektiven wirtschaftlichen Erfolg eine solch starke Disproportionalität besteht. Dabei sollte die Tatsache mehr Beachtung finden, dass mit vielen betrieblichen Handlungen Konsequenzen auf dem finanziellen Gebiet parallel gehen. Die finanziellen Führungsaufgaben sind also weniger einmalige Handlungen, son-

1) Beckmann, L.: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, Stuttgart 1956, S.13.

dern der Schwerpunkt hat sich zugunsten der laufenden Aufgaben verlagert.

Zunächst sollen solche Finanzierungsmassnahmen, die mehr einmaliger Natur sind, in ihrer Einflussnahme kurz skizziert werden: Hierbei handelt es sich vor allem um den nicht richtig festgelegten Kapitalbedarf anlässlich der Errichtung, aber ebenso sehr bei Erweiterungen oder sonstigen umfangreicheren betrieblichen Umstellungen und Veränderungen. Dabei können die Ursachen in einer falschen Disposition hinsichtlich der Höhe als auch der Art des finanziellen Bedarfes liegen. Kapitalmangel bedeutet eine zusätzliche Kostenbelastung für die Überbrückung von Liquiditätslücken, stärkere Abhängigkeit von den Kapitalgebern mit all ihren Begleiterscheinungen. Negative Einflüsse von der finanziellen Sphäre rühren oft von der fehlenden Erkenntnis her, dass jede neue Investition eine zusätzliche Kapitalausstattung erforderlich macht.

Die jedoch vorherrschenden Störungen entstehen bei den laufenden finanziellen Führungsaufgaben. Auch Handwerksbetriebe bedürfen im Zuge der allgemein gesteigerten Kapitalintensität eines relativ höheren Betriebskapitals; dies liegt begründet in der auch im Handwerk vorhandenen Tendenz zu vergrössertem Einsatz technischer Produktionsmittel sowie in der Intensivierung der Kreditwirtschaft in Form einer zunehmenden Kreditverflechtung und längeren Kapitalgebundenheit. Schliesslich erfordert der Absatzsektor eine gesteigerte Kapitalausstattung, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden und neben den anderen Mitbewerbern aus Handel bzw. Industrie bestehen zu können.¹⁾ Durch falsche oder nachlässige finanzielle Dispositionen können Verluste eintreten, die in eine Gefährdung der Be-

1) Nach: "Die finanzielle Führung im Handwerk", Informationsdienst Nr.9 des Seminars für Handwerkswirtschaft, München 1951, S.9 ff.

triebsbereitschaft von der finanziellen Seite aus münden, ein Zustand, der sich durch die im allgemeinen schmale Kapitalbasis recht schnell einstellen kann.

Die grundlegende Frage jeder Finanzierung ist die Wahl der richtigen, den speziellen Anforderungen am besten gerecht werdenden Quelle. Ob auf sie zurückgegriffen werden kann, darin liegt oft das grösste Hemmnis zur Verwirklichung einer guten Kapitalversorgung des Betriebes. Der Art des Handwerksbetriebes erscheint in den überwiegenden Fällen eine dominierende Eigenfinanzierung als nahezu ideal zugeordnet, denn sie gewährt eine gewisse selbständige Basis für die betriebliche Tätigkeit. Der Weg dazu führt von der Gründung mit einem eigenfinanzierten Grundstock zu dessen Vermehrung auf Grund des betrieblichen Sparens in Form der Selbstfinanzierung, auf die infolge ihrer überragenden Stellung noch näher eingegangen wird. Die Forderung, das Anlagevermögen durch Eigenkapital zu finanzieren, müsste unter Berücksichtigung der handwerklichen Verhältnisse im allgemeinen als Mindestforderung gesetzt werden. Die intensive, vor allem kapitalmässige Verflechtung, wie sie bei Industrie- und Handelsunternehmen üblich ist, birgt für den Handwerker zu grosse Gefahrenmomente in sich. So trägt die Eigenfinanzierung ein ausgleichendes, beruhigendes Moment in den Handwerksbetrieb hinein, das für ihn die Nachteile - besonders wirtschaftlicher Natur - bei weitem kompensiert.

Die Beteiligungsfinanzierung als eine Abart wirft die gleichen Probleme wie in allen Betriebswirtschaften auf. Sie ist im Handwerk weniger eine Kapitalfrage, sondern vornehmlich eine solche der persönlichen Zusammenarbeit und richtigen Abstimmung der Aufgabenkreise, die recht fruchtbar sein kann. Ohne sie kommt es allerdings zu erheblichen Störungen, so dass in diesen Fällen einer ersatzweisen Fremdfinanzierung doch der Vorzug zu geben ist.

Die Ausstattung der Betriebe mit Fremdkapital in dem den betrieblichen Verhältnissen am besten entsprechenden Umfang stösst vielfach - oft zu Unrecht - auf Schwierigkeiten infolge der sogenannten mangelnden Kreditfähigkeit des Handwerks. Es mutet eigenartig an, dass dem Handwerker oft kleine Personalkredite versagt bleiben, die sonst aber in grossem Umfang gewährt werden, während hier für Kredite übermässige Sicherheiten gefordert werden, an deren Fehlen eine Kreditnahme häufig scheitert. Die relativ geringen dinglichen Sicherungsmöglichkeiten schmälern den Kreditplafond so sehr, dass sich der Schwerpunkt der Fremdkapitalbeschaffung von dem Kontokorrentkredit übermässig stark zum Lieferantenkredit verschiebt. Es läge in der Art des ersteren, dem Betrieb einen Spielraum an zur Verfügung stehendem Kapital zu verschaffen, um zeitweiliger stärkerer Anspannung oder saisonalen Spitzen finanziell ohne Liquiditätsstörungen gerecht zu werden. Für den Lieferantenkredit spricht die Tatsache, dass er verhältnismässig leicht zu bekommen ist; in einer angemessenen Höhe ist er normal, und es ist nichts gegen ihn einzuwenden. Nachdenklich muss nur seine relativ gesehene Überhöhung stimmen, deren Nachteil nicht allein in der denkbaren (und nicht zu unterschätzenden) Gefahr der Abhängigkeit liegt, sondern im kostenmässigen Einfluss. Durch Nichtausnutzung des Skontos, bei Bezahlung zum Nettoziel, müssen aufs Jahr gerechnet ca. 15 - 18% an Zins entrichtet werden, eine Zahl, die für sich selbst spricht und die finanziellen Einbussen dadurch zur Genüge vor Augen führt.¹⁾

Das Gewicht der finanziellen Betriebsaufgaben hängt nicht zuletzt vom Betriebszweck ab. Beim produzierenden Handwerk liegt die Gefahr in der Überbrückung der oft la-

1) Auf diese Tatsache wird in der Literatur noch viel zu wenig hingewiesen, zumindest von diesem Blickwinkel aus, weswegen der Lieferantenkredit besonders im Handwerk als der "billigste" Kredit gilt.

bilen Marktsituationen, besonders wenn eine gewisse Produktion auf Lager ein steigendes Kapitalerfordernis nach sich zieht. Eine Tendenz zur Spezialisierung kann durch eine stärker einheitlich ausgerichtete Produktion im Handwerk kapitalmindernd wirken - allerdings sind ebenso erhöhte Kapitalbedürfnisse für Anlagen denkbar -, aber damit laufen oft Risiken aus der Spezialisierung parallel, die nicht so sehr eine Verminderung der Gefahren bedeutet, sondern eher eine Verlagerung. Bei Betrieben, die vornehmlich mit Reparaturen beschäftigt sind, ist der Kapitalbedarf geringer,¹⁾ allerdings liegt hier eine spezielle finanzielle Schwierigkeit in der schleppenden Abnahme der reparierten Güter bzw. in einem sehr langsamen Eingang des Entgeltes, was zu einer Anspannung auf finanziellem Gebiet führt und einer aufmerksamen Beobachtung und Pflege bedarf, um eine zusätzliche Kostenbelastung und Liquiditätsstörung durch übermässige Kreditierung und Verluste aus mangelhafter Kontenpflege zu vermeiden. Bei Betrieben des dienstleistenden Handwerks erscheint der finanzielle Aufgabenbereich beschränkt; alles konzentriert sich auf die Stabilität der Betriebsbereitschaft von der finanziellen Seite her, die eine verhältnismässig hohe Liquidität erforderlich macht, da die Löhne einen grossen Anteil an den Kosten für die Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft stellen.

Schwierigkeiten bei zu stark aktiver Finanzierung erwachsen dem Betrieb durch eine bewusste, aber überhöhte Kreditgewährung oder, mehr unbewusst, durch ein zu grosszügiges Handhaben bei Zielüberschreitungen. Vielfach liegen die Quellen finanzieller Fehler in der mangelnden klaren Vorstellung über den betrieblichen Finanzbedarf, denn

1) Diese Ansicht gilt nicht mehr allgemein, denn verschiedene, vor allem neuere Handwerke (Kfz-, Elektro-Handwerk usw.) bedürfen grösserer Ersatzteillager, die eine entsprechende Finanzierung erfordern.

bekanntlich erfordert jede Erweiterung oder Umstellung die Bereitstellung von Kapital. Leicht wird die Harmonie im Betriebsablauf gestört, wenn ein sinngemäßes Abstimmen der finanziellen Möglichkeiten mit anderen Bereichen, wie Beschaffung, Absatz usw., unterlassen wird.

Eine entscheidende Kapitalquelle der heutigen Wirtschaft ist die der Selbstfinanzierung; sie hat auch für das Handwerk eine besondere Bedeutung, nicht nur, weil sie die artgemässe ist, sondern zugleich die unter den gegebenen Umständen entscheidende, da Fremdkapitalien oft nur schwer für Handwerksbetriebe zu bekommen sind.¹⁾ Das Wesen der Selbstfinanzierung beruht auf einer "Kapitalbildung der Betriebe aus eigener Kraft, aus Überschüssen, welche durch die Betriebe selbst erwirtschaftet wurden."²⁾ Drei Zwecksetzungen gibt es für die Selbstfinanzierung:³⁾ Neuinvestitionen, Ablösung von Fremdkapitalteilen und Schaffung einer breiteren Liquiditätsbasis. Die Voraussetzung, sich dieser Finanzierungsweise zu bedienen, ist das Erzielen von Gewinn bzw. der Tatbestand der Verflüssigung von Vermögensteilen. Deswegen gilt auch für den Betrieb des Handwerks das Niederstwertprinzip entsprechend dem Gesichtspunkt der Vorsicht, und es dürfen nur realisierte Gewinnanteile zur Finanzierung herangezogen werden, um nachträglich wirksam werdende Störungen zu vermeiden.

Die Selbstfinanzierung aus Verflüssigung von Vermögensteilen stellt oft eine Freisetzung von Kapitalteilen dar und kein Mehrkapital. Wenn es sich hier bei den meisten Handwerksbetrieben um kleinere Beträge handelt, so darf daraus nicht die Folgerung der Geringschätzung der Problematik abgeleitet werden, denn lediglich die Dimensionen

-
- 1) Vergl. dazu Rössle, K.: Betriebswirtschaftslehre des Handwerks, Wiesbaden 1952, S.43, und: Fragen zur finanziellen Führung handwerklicher Betriebswirtschaften, München 1952, S.4 ff.
 - 2) Hagest, K.: Selbstfinanzierung des Betriebes, Stuttgart 1952, S.28.
 - 3) Beckmann, L., a.a.O., S.35.

sind bescheidener, nicht aber die Relationen.

Bei der Abwägung der Vorteile gegen die Nachteile der Selbstfinanzierung überwiegen - richtige Anwendung vorausgesetzt - die ersteren bei weitem. Eine Gefahr liegt in der Möglichkeit der Bildung vagabundierenden Kapitals, eine grössere aber noch darin, indem sich entweder einzelne oder alte Betriebsteile in einer Weise vergrössern, die die betriebliche Verhältnismässigkeit durchbricht oder die Betriebswirtschaft über die vom Markt her bestimmte obere Grenze hinauswachsen lässt. So vermag die Unsystematik, die sich in vielen Betrieben aus der Vernachlässigung der betriebswirtschaftlichen Probleme oder einer ungenügenden Pflege derselben infolge Überlastung bzw. Unkenntnis ergibt, die Vorteile einer Selbstfinanzierung zu neutralisieren und schliesslich sogar negative Wirkungen zu zeitigen. Demgegenüber stehen die Vorzüge: Dem Betrieb ist der Weg zu einer "betriebsautonomen Finanzierung"¹⁾ gegeben, die Sicherheit durch Unkündbarkeit in der Betriebsführung durch eine reagiblere Kostengestaltung, da auf den Zins verzichtet werden kann, und Freiheit in der Verwendung.

c) Fragen der Entlohnung

Die Fragen, die mit der menschlichen Arbeitskraft zusammenhängen, haben vor den Toren der Handwerksbetriebe nicht Halt gemacht, sondern auch hier Probleme aufgeworfen, die in ihren Auswirkungen sehr ernst zu nehmen sind. Die menschliche Arbeitskraft spielt im Handwerksbetrieb eine entscheidende Rolle, nicht zuletzt deswegen, weil sie es ist, die die spezifisch handwerklichen Leistungen hervorbringt. Aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive gesehen, bedeutet dies, dass es sich dabei um den entscheidenden Kostenfaktor handelt. Für jeden Produktions-

1) Hagest, K.: a.a.O., S.87.

faktor muss ein entsprechender Preis bezahlt werden. Dies besagt aber nichts anderes, als dass bei der Lohnbildung all die Momente einer Preisbildung und dazu noch spezifisch menschliche mitsprechen.

Das Kernproblem der Lohnbildung liegt in der Frage der Zurechnung, die keineswegs vollkommen gelöst werden kann. Es ist unbestritten, dass es sich bei einem durch den Betrieb erstellten Gut oder einer Leistung um "ein komplexes Ergebnis der Gemeinschaftsleistung aller Faktoren"¹⁾ handelt. Allerdings dürfte sich bei den speziellen Verhältnissen des Handwerksbetriebs der dem Faktor Arbeit zukommende Anteil relativ leichter bestimmen lassen, da ihm ein Grossteil zufällt und der sonst sehr ins Gewicht fallende Faktor Kapital insgesamt gesehen von untergeordneter Bedeutung ist.

Der Betrieb steht dabei zwischen zwei Antipoden, einerseits der Forderung nach einem möglichst hohen Arbeitsentgelt und andererseits der Abgabe der Leistungen an den Markt zu einer möglichst niedrigen Preisstellung. Zweifellos ist der Lohn - wenigstens auf weite Sicht gesehen - mit dem Produktionsertrag verbunden, aber er erfährt solch starke mächtige Impulse von aussen, dass er zu einer entscheidenden Determinante des Ertrages wird. Dies ist vor allem durch die Tatsache bedingt, dass es eine freie Lohnbildung heutzutage nicht mehr gibt. Ganz zu Recht weist Arndt²⁾ darauf hin, dass das "Bedarfsprinzip, das in die Lohnbildung zwischen organisierten Marktparteien hineinwirkt", Existenzgefährdung verbietet. Wenn auch die Organisation der Marktparteien in Form von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden im Handwerk nicht so intensiv in Er-

1) Arndt, E.: Die Lohnpolitik in einzel- und gesamtwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1953, S.10.

2) Arndt, E.: a.a.O., S.22.

scheinung tritt, die Lohnabmachungen in einer aufgelockerten Weise oftmals sehr individuell vonstatten gehen, so ist es doch eine Entwicklung, die starken Einfluss auf das Handwerk ausübt: In vielen Volkswirtschaften herrscht seit geraumer Zeit ein Mangel an Arbeitskräften, was durch eine entsprechend günstige Auftragslage zu einer starken Anhebung der Löhne geführt hat. Dies bewirkte infolge des starken Lohngefälles für das Handwerk die Gefahr der Abwanderung, was noch dadurch begünstigt wird, dass von der Industrie Kräfte aus dem Handwerk vorwiegend ihres Könnens wegen aufgenommen werden, dass - und dies ist ein noch entscheidenderer Faktor - aber durch die weitgehende Arbeitsaufteilung und der daraus resultierenden leichten Anlernmöglichkeiten ohne besondere Schwierigkeiten auch berufsfremde Kräfte gerne gesehen sind, unter Umständen sogar bevorzugt werden, da sie "unvoreingenommen" an ihre Tätigkeit herantreten.¹⁾

Daraus folgert, dass die Lohnbildung durch das starke Auftreten anderer Wirtschaftszweige als Konkurrenten auf dem handwerklichen Arbeitskräftemarkt beeinflusst wird. Dies kann soweit gehen, dass die Lohngestaltung in einzelnen Handwerkszweigen fast von der Industrie bestimmt wird. Es ist weiter festzustellen, dass die sogenannten sozialen Leistungen vor allem der Industriebetriebe bei der vielfach anzutreffenden materialistischen Auffassung eine starke Anziehungskraft ausüben, denen gegenüber die Vorzüge des eben kleineren Handwerksbetriebes in Form eines persönlichen Verhältnisses, der grösseren Vielseitigkeit der Arbeit, oft keine genügende Kompensationsmöglichkeit bieten. Diese Frage ist insofern schwerwiegend, als sich diese Entwicklung in steigendem Masse auch auf dem Gebiet des Nachwuchses im Handwerk auswirkt und damit der Mangel

1) Es ist beispielsweise der Anteil der gelernten Schuhmacher in verschiedenen grossen Schuhfabriken erstaunlich gering.

an Arbeitskräften mit einer handwerklichen Lehre auf lange Zeit hinaus mit allen Folgeerscheinungen festliegt.¹⁾

Die Auswirkungen dieser Entwicklung sind infolge der Bedeutung des Lohnfaktors für das Handwerk nicht zu übersehen. Wege, die sich zu einem Auffangen der Lohnerhöhungen bieten, gibt es viele; welche eingeschlagen werden können oder begangen werden müssen, hängt neben der Fähigkeit des Betriebsinhabers auch von der Marktposition des Betriebes ab. Die erhöhten Aufwendungen können zu Lasten des Gewinnes gehen, sie vermögen eine angespanntere Liquiditätslage zu verursachen, sogar zur Kreditaufnahme zu zwingen - wenn auch auf lange Sicht nur in einem gewissen Rahmen -; die andere Seite ist die teilweise oder gänzliche Abwälzung der gesteigerten Kosten auf die Preise. Die Eigenart des Handwerksbetriebes gewährt allerdings nicht in dem Ausmass die Möglichkeit zu Kompensation durch Rationalisierung und bzw. oder gesteigertem Umsatz wie grössere Industrie- und Handelsunternehmen.

Wenn die Lohnkostenerhöhungen - was auch für andere Kosten gilt - nicht auf die Absatzprodukte abgewälzt werden können, wird aus dem ökonomischen Interesse ein ökonomischer Zwang zur Kompensation,²⁾ wobei eine Verminderung der Qualität nicht als eine echte Kompensation angesehen werden kann, es handelt sich dabei sogar um die schlimmere Form der Preiserhöhung. Eine Substitution von teureren durch billigere Arbeitskräfte entfällt aus den verschiedenen Gründen, vielmehr erscheint es erstrebenswert, die Arbeitskraft entsprechend der Fähigkeiten einzusetzen und sie durch die Bereitstellung von Hilfsmitteln zu unterstützen.

Neben dieser stark materiell betonten Problematik soll-

1) So werden in Tarifverhandlungen erhebliche Lohnforderungen akzeptiert, einfach und berechtigterweise, weil dies vor allem im Hinblick auf die industrielle Lohnentwicklung dringend geboten erscheint.

2) Arndt, E.: a.a.O., S.32.

te aber trotzdem der in den kleineren Betrieben herrschende enge persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern weiter gepflegt werden. Er stellt selbst auch in der veränderten Situation ein nicht zu unterschätzendes Aktivum dar, wenn auch nicht so sehr gegen die höheren Löhne, so doch gegenüber den grösseren Sozialleistungen der immerhin weitgehend entpersönlichenden Grossbetriebe. Weiter geht es auch für den Handwerksbetrieb darum, das Leistungsprinzip stärker in den Vordergrund zu stellen. Für hohe Leistungen können sehr hohe Löhne bezahlt werden und letzten Endes bleibt als beruhigend die Tatsache, dass die Lohnsteigerungen der anderen Zweige weitgehend in gesteigerten Preisen ihren Niederschlag finden und dadurch die zu befürchtende Benachteiligung handwerklicher Produkte infolge der Preissteigerungen grossenteils kompensieren.

V. Dynamische Faktoren im Betriebsgeschehen

1. Die Tendenz zur Störung des betrieblichen Gleichgewichts von Seiten der einzelnen Teilbereiche

Jede, auch die kleinste Betriebswirtschaft stellt einen in sich geschlossenen Organismus dar, eine Kombination verschiedener Kräfte zur Erreichung des gesteckten Zieles. Er ist damit zugleich den mannigfaltigen Einflüssen, die dem Wirtschaftsleben eigen sind, ausgesetzt, von denen die wesentlichsten, von aussen kommenden an früherer Stelle bereits behandelt wurden. Zwar ist es oft kaum möglich, eindeutig festzustellen, ob innere oder äussere Ursachen die Ungleichmässigkeiten oder Störungen veranlasst haben, nicht

selten bedingen sie sich gegenseitig. Trotzdem treten viele Störungen auf, die eindeutig betriebsintern verursacht wurden oder die als eine verfehlte Reaktion auf externe Vorgänge angesehen werden müssen und dann ein im Verhältnis zur Auswirkung kleiner Anlass erhebliche Friktionen zeitigt. Eine stark dynamische Wirtschaft macht eine ebenso dynamische Gestaltung des Betriebsgeschehens erforderlich. Es dürfen demzufolge die zu treffenden Massnahmen nicht isoliert betrachtet werden, sondern in den gesamten betrieblichen Zusammenhängen, in ihrem Ineinandergreifen und ihren wechselseitigen Wirkungen.

Die kleineren und insbesondere die Handwerks- Betriebswirtschaften gelten als sehr anpassungsfähig, was einer stärkeren Krisenfestigkeit gleichkommt; diese Eigenschaft beruht auf der Tatsache, sich bei veränderter Bedarfslage entsprechend umzustellen, den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden. Diese schnelle Reaktionsmöglichkeit liegt u.a. in der grösseren Übersehbarkeit, und Wrba¹⁾ folgert daraus berechtigterweise: "Das menschliche und sachliche Wirken jeder Persönlichkeit ist unmittelbar und findet daher mit einem wesentlich höheren Wirkungsgrad als in Grossbetrieben statt."

Diesen offensichtlichen Vorzügen steht als Nachteil die weitgehende Vernachlässigung, ja manchmal Ablehnung der Anwendung von betriebswirtschaftlichen und betriebswissenschaftlichen Erkenntnissen gegenüber. Nicht zuletzt liegt die Ursache dafür darin, dass es an den entsprechenden Kenntnissen mangelt, sowie in der im Handwerk leicht anzutreffenden Meinung, die in der Geringschätzung der wirtschaftlichen Probleme gipfelt. Deswegen soll im folgenden in einer gewissen Systematik versucht werden, die sich aus der ständigen Dynamik des Wirtschaftsprozesses

1) Wrba, M.: Industrielle Betriebswirtschaft und praktische Betriebsführung, München 1949, S.13.

ergebenden Momente aufzuzeigen, wie sehr sie zu Störungen in den einzelnen oder allen Bereichen des betrieblichen Ablaufes führen können.

Die richtige Kombination dieser Massnahmen und ihr gegenseitiges Abstimmen, die Koordinierung obliegt der Verwaltungsfunktion¹⁾ in jedem Betrieb, wobei es Abstufungen nur hinsichtlich der Dimensionen, aber nicht des Prinzips geben kann.

a) Der Beschaffungsprozess²⁾

Die Funktion der Beschaffung ist die erste und über den Erfolg mitentscheidende Phase im Betrieb, sie umfasst "alle Vorgänge, durch welche sich die Einzelwirtschaften mit dem zur Erhaltung der gleichbleibenden oder wechselnden Betriebsbereitschaft Erforderlichen versorgen."³⁾ Ergänzend sei noch hingewiesen, dass der Aufbau einer jeglichen Betriebswirtschaft eine Frage der Beschaffung ist, die gut oder schlecht gelöst werden kann und in beiden Fällen von nachhaltigem Einfluss für die Entwicklung der betrieblichen Wirtschaftlichkeit sein kann. Dies wird noch verdeutlicht, wenn man sich die Beschaffungsobjekte vor Augen führt:⁴⁾ Kapital, Grundstücke und Gebäude, Betriebseinrichtungen (Maschinen, Werkzeuge), Waren (Roh-, Hilfs- und Be-

1) Glaser, K., Verwaltungstechnik, Frankfurt/M. 1950, S.9: "Von Verwaltung sprechen wir, wenn es Aufgaben durchzuführen gilt, die die Kräfte des einzelnen übersteigen und die Zusammenfassung verschiedener menschlicher Tätigkeiten erforderlich machen."

2) Es erscheint richtiger, wenn vor allem auch im Handwerk der Begriff Beschaffung mehr an die Stelle von Einkauf treten würde, da dieser Begriff die Vielheit der Beschaffungsobjekte besser kennzeichnet als der Begriff "Einkauf", mit dem meist nur der Bezug von Materialien in Verbindung gebracht wird.

3) Mayer, L.: Grundriss der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1955, S.59.

4) Nach Rössle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1956, S.150.

Betriebsstoffe, Fertigwaren für Montage und Weiterverkauf); Arbeitskräfte, Dienstleistungen (Bank, Verkehrs- und Versicherungsleistungen), Wirtschaftsnachrichten, Aufträge.

Ganz allgemein kann gesagt werden, dass der Bedarf die Grundlage jeglicher Beschaffung ist. Die Problematik liegt dabei zunächst darin, diesen als solchen vollständig und richtig zu erfassen, also in der richtigen Menge einer entsprechenden Zeit zugeordnet. Für die zu beschaffenden Objekte überhaupt und dann deren Grössenordnungen gibt es verschiedene Bestimmungsfaktoren, die zunächst von der Betriebsart abhängen: Es kann dies der Auftragseingang sein, vor allem bei Einzel- und Spezialfertigung grösserer Objekte, so z.B. bei Bauhandwerkern, in der Mehrzahl der Fälle aber wird es sich um einen im voraus geschätzten Bedarf handeln, Schätzungen, die im allgemeinen auf Erfahrungen und saisonalen Tendenzen sowie branchenmässigen Rhythmen beruhen; schwierig, aber oft bedeutsam ist es, konjunkturelle Einflüsse in die Bedarfserwägungen einzubauen. Schon allein darin offenbart sich, wie sehr dadurch zwangsläufig dynamische Momente in den Betrieb hineingetragen werden, die eine entsprechende Reagibilität erfordern.

Die Beschaffungswirtschaft als der innerbetriebliche Verantwortungsbereich für die Bereitstellung aller Arbeitsmittel bedarf zur Erfüllung der Aufgabe einer vorbedachten Beschaffungsplanung, die es in jedem Handwerksbetrieb geben sollte. Diese sollte sich vor allem auf die Mindestbedarfsmenge¹⁾ konzentrieren, die "ein störungsfreies Arbeiten des Betriebes auch dann sichert, wenn sich der Zufluss an Stoffen aus irgendeinem Grund einmal verzögert". Was die Beschaffung vornehmlich aus spekulativen Gründen anbetrifft, so muss dies für das Handwerk, von Ausnahmen abgesehen, abgelehnt werden, denn der Erfolg einer Handwerksbetriebswirtschaft beruht im wesentlichen auf rein be-

1) Raasch, K. und Weber, F.W., a.a.O., S.25.

trieblichen Leistungen; Spekulationen sind in diesem Sinne dem Handwerk wesensfremd und - rein sachlich gesehen - wären sie nicht zuletzt wegen der im allgemeinen bescheidenen Kapitalbasis und der mangelnden Orientierung und Kenntnisse der jeweiligen wirtschaftlichen Situation gefährlich. Die Ausnahmen beschränken sich auf eine den normalen Verhältnissen vergleichbare, stärkere Beschaffung bei zu erwartender schlechterer Versorgungslage bzw. bei Preiserhöhungen. Es soll damit vielleicht für eine Übergangsperiode eine erst langsam sich anpassende, nachziehende Preisstellung ermöglicht werden oder können dadurch für zu festen Preisen eingegangene Aufträge die entsprechenden, zu ihrer Ausführung notwendigen materiellen Grundlagen gemäss den veranschlagten Preisen noch bereitgestellt werden.

Der Schwerpunkt der Beschaffungstätigkeit richtet sich nach den konkret-betrieblichen Verhältnissen. So muss der arbeitsorientierte Handwerksbetrieb einen besonderen Wert auf die Bereitstellung der entsprechend geeigneten Mitarbeiter legen, daneben kann es zu ernststen Betriebsstörungen führen, vielleicht sogar den Betriebserfolg ganz oder teilweise in Frage stellen, wenn die Beschaffung auf anderen Gebieten vernachlässigt wird, sei es in termin- oder stoffmässiger Hinsicht: Ein nicht rechtzeitig zur Verfügung stehendes oder den Anforderungen nicht entsprechendes Einzelteilchen kann den Betriebsablauf hemmen und an sich unnötige und meist nicht einkalkulierte Aufwendungen verursachen.

Die Beschaffung muss als ein technisches und kaufmännisches Problem gesehen werden. Durch sie einerseits und die Absatzfunktion andererseits ist jeder Betrieb in den wirtschaftlichen Kreislauf eingeschaltet. Wenn diesen Bestrebungen auch verhältnismässig enge Grenzen gesetzt sind, sollte doch jeder Handwerksbetrieb versuchen, seine Beschaffung möglichst aktiv zu gestalten. Manchmal kann dem besser entsprochen werden, wenn die Beschaffungsfunktion im Rahmen des Möglichen auf eine eigens dafür geschaf-

fene Gemeinschaft, so in Form einer Genossenschaft, übertragen wird. "Einkaufen heisst vergleichen und wählen," definiert Klinger¹⁾ und stellt die Beweglichkeit in den Vordergrund seiner Wesensbetrachtung. Dies gilt in nicht geringem Masse auch für viele Handwerksbetriebe, in denen die Beschaffung rein traditional bestimmt ist, und es bedeutet eine gewisse "Markterkundung" hinsichtlich der sich bietenden Bezugsquellen. Allerdings ist die jeweilige Marktsituation zu beachten, sowohl die eigene als auch die der in Frage kommenden Lieferanten, ob monopolistische Tendenzen gegeben sind, Überangebot oder Liefer-schwierigkeiten vorherrschen, ob es sich um einen Käufer- oder Verkäufermarkt handelt.²⁾

Eine bedeutende Stellung in der Reihe der für Entscheidungen auf dem Gebiet der Beschaffung massgeblichen Kriterien hat der Preis inne. Doch sagt der blosser Preis noch nichts Endgültiges aus, vielmehr gilt es, ihn zu untersuchen. Um die Preisstellung nicht oberflächlich und damit nicht den wirklichen Verhältnissen zuwider zu beurteilen, bedarf es der Klärung verschiedener Fragen bzw. sie muss in der Kombination mit den übrigen Bedingungen gesehen und danach beurteilt werden. Hierher gehören vornehmlich Fragen des Rabattes, der Transport- und Verpackungskosten, die Zahlungsbedingungen, und vor allem ist die unabdingbare Voraussetzung für die Vergleichbarkeit von Preisen die gleiche Güte. Da sich die Handwerksbetriebe grösstenteils mit der Verarbeitung befassen, gilt es zu bedenken, dass ein auf den ersten Anschein billigeres Objekt Kosten verursachen kann, die die anfänglichen Ein-

1) Klinger, K.: Der Einkauf im Industriebetrieb, Essen 1950, S.25.

2) Freilich kann dies für einen kleinen und mittleren Handwerksbetrieb nicht beständig gefordert werden, aber solche Analysen von Zeit zu Zeit und zumindest für die wichtigsten Beschaffungsobjekte sind von einer Effizienz, die diese Aufwendungen lohnt.

sparungen weit kompensieren, ja übertreffen. Es sei dabei nur auf erhöhten Ausschuss, vermehrte Inanspruchnahme aus Garantie verwiesen, ganz abgesehen von immateriellen Schäden. Deswegen sollte auch der in einem Handwerksbetrieb für den Einkauf Verantwortliche - meist der Inhaber - auf den Bezug nicht zum niedrigsten, sondern zum günstigsten Preis achten, unter der Voraussetzung also, dass die noch im folgenden zu behandelnden mitbeeinflussenden Momente - insgesamt gesehen - optimal gelöst sind.

Eine Position, der nicht zuletzt vom Handwerksbetrieb die entsprechende Beachtung geschenkt werden sollte, ist die Frage der Qualität. "Die Qualität soll die Eignung des Werkstoffes für einen bestimmten Verwendungszweck bei einer bestimmten Verarbeitungsweise festlegen".¹⁾

Daraus sollte zunächst abgeleitet werden, dass die Qualität des Werkstoffes keinesfalls unter den notwendigen Anforderungen liegen darf, es aber ebenso vermieden werden sollte, dass Materialien, die hochwertiger als notwendig sind, Verwendung finden. Die Qualitätsvorschriften sollten sich im Rahmen des Notwendigen halten. Schliesslich geht es darum, die Qualität der verwendeten Materialien in ein harmonisches Verhältnis zueinander zu bringen, und gerade auf diesem Gebiet eröffnen sich für manche Handwerksbetriebe gewisse Einsparmöglichkeiten, ohne den Begriff der handwerklichen Qualitätsarbeit dadurch zu gefährden. Daneben ist auch noch die Form, in der die Ware geliefert wird, mit zu berücksichtigen. Notwendige Zurrichtarbeiten und dergleichen können gegenüber fertig bereiteten Materialien einen zusätzlichen Kostenaufwand verursachen, der den preislichen Vorteil mindert.

Ein weiteres Moment im Beschaffungs-Prozess stellt die Wahl der Lieferanten dar. Zunächst geht es darum, die möglichen und dann die in Frage kommenden Bezugsquellen

1) Klinger, K.: a.a.O., S.85.

ausfindig zu machen. Der verständlichen und in mancher Beziehung vorteilhaften Neigung zu ortsansässigen Lieferanten darf aber nicht zu sehr gefolgt werden, die Vor- und Nachteile (vielleicht engere Kontaktnahme, teils entfallende Notwendigkeit zur Lagerhaltung, zusätzliche Transportkosten - sachlich bessere Bezugsquellen, Konzentrationsmöglichkeit auf weniger Lieferanten, Übernahme der Distanzkosten durch den Lieferer) müssen gegenseitig abgewogen werden. Ein nicht in Zahlen ausdrückbarer, aber sich mittelbar auswirkender Vorzug einer Betriebswirtschaft ist es, über gute Lieferanten zu verfügen, deren Zahl möglichst klein gehalten werden sollte, um sich ein gewisses Gewicht als Kunde zu sichern.

Dabei sollten aber noch weitere Momente in Betracht gezogen werden,¹⁾ so immer qualitativ gleichbleibende Belieferung, strikte Einhaltung der Liefertermine und all das, was unter "Kulanz" zu verstehen ist: grosszügige Erledigung von Beanstandungen, Belieferung bei Mangellagen, zeitweise Einräumung eines grösseren Kreditplafonds, Gewährung von Zahlungserleichterungen bei eigener starker finanzieller Beanspruchung. Daneben können noch persönliche Beziehungen mitsprechen, doch ist bei solchen irrationalen Faktoren ein Augenmerk darauf zu richten, dass sie nicht zu einer unberechtigten Hintenansetzung anderer Bezugsquellen führen. In das Gebiet der Beschaffung gehören auch Erwägungen über die Lagerhaltung hinsichtlich der sachgemässen Lagerung und der Verlustmöglichkeiten infolge Verderbs oder Gewichtseinbussen, aber nicht zuletzt die Wertminderungen durch absinkende Preise, Veralterung oder ausser-Mode-kommen.

Diese Darlegungen mögen genügen, darzutun, welcher Aufmerksamkeit und Pflege die vorgeordnete Phase der Beschaffung - dasselbe trifft für die nachgeordnete des Ver-

1) Nach Raasch, K. und Weber, F.W.: a.a.O., S.38 ff.

triebs zu - bedarf, um der Hauptaufgabe der Produktion sowohl in technischer wie auch in wirtschaftlicher Hinsicht zum Erfolg zu verhelfen.

b) Der Produktionsprozess¹⁾

Die Produktionssphäre ist der Bereich der betrieblichen Leistungserstellung im engeren Sinne; nach Wrba²⁾ obliegt ihr die Güte des Erzeugnisses durch eine vor-schriftsmässige Herstellung und sie hat die termingerechte Lieferung und den mit der Leistungserstellung in Verbindung stehenden Aufwand zu verantworten. Wenn auch die Produktion als die wirkliche Domäne des Handwerks gesehen wird, so haben doch viele, die Gesamtwirtschaftlichkeit negativ beeinflussenden Kräfte ihren Ursprung in diesem betrieblichen Bereich, nicht zuletzt, weil das Wesen der Produktion in dem blossen Herstellen gesehen wird und dies oftmals nur entsprechend den Vorstellungen des Handwerksmeisters selbst, ohne dabei die Wünsche des Abnehmers entsprechend wohlwollend, im Rahmen des technisch Möglichen und Vertretbaren, zu berücksichtigen. Deswegen soll im folgenden der Versuch gemacht werden, die Elemente in ihrer Einflussnahme darzustellen, wobei aus begreiflichen Gründen eine Beschränkung auf das Wesenhafte beibehalten werden muss.

Viele Handwerksbetriebe sollten den Terminfragen eine grössere Beachtung schenken. Oftmals werden Aufträge angenommen, obgleich nach den betrieblichen Verhältnissen

1) Der Begriff der Produktion soll in diesem Fall weit gefasst sein und die Ausführungen dazu sollen sich auch auf Handwerksbetriebe beziehen, deren betriebliches Schwergewicht auf dem Reparatur-Sektor liegt, die also nicht neue Güter produzieren, sondern Reparaturarbeiten ausführen. Ebenso verhält es sich bei Betrieben mit vornehmlich Dienstleistungscharakter.

2) Wrba, M.: a.a.O., S.93.

sen eine fristgerechte Erledigung nicht gewährleistet ist, so dass entweder der Auftrag hätte abgelehnt werden müssen oder eine entsprechend ausreichende Lieferzeit zu vereinbaren gewesen wäre.¹⁾ Voraussetzung der Einhaltung von Lieferterminen ist die Kenntnis der Termine für eventuelle Vorarbeiten, Anschaffung der notwendigen, nicht greifbaren Materialien und ob in diesem Zeitraum die dafür erforderlichen Arbeitskräfte vorhanden bzw. frei sind. Schliesslich wäre noch ein gewisser zeitlicher Sicherheitsfaktor einzuschalten, um Störungen leichter abfangen zu können. Neben all diesem steht die Tatsache, dass Unsicherheit in Terminfragen, vor allem Nichteinhaltung von Lieferfristen und dergleichen, eine Nervosität in den Betrieb hineintragen.

Die sachliche Voraussetzung für die Leistungserstellung zu schaffen, ist die Aufgabe der sog. Arbeitsvorbereitung. Dabei tut es nichts zur Sache, ob dafür - wie in grossen Betrieben - eine eigene Abteilung vorhanden ist oder ob diese Aufgabe dem Meister zufällt. Sie hat die unmittelbare Vorbereitung der Fertigung und dadurch bedingten Arbeitsunterlagen sowie Materialbedarfs-Ermittlung zum Ziel und übt daneben einen Einfluss auf die Art und Weise des technischen Fertigungsganges aus.²⁾ Ihr obliegt es, die schöpferischen Vorstellungen des Handwerkers in die Wirklichkeit umzusetzen, bzw. die individuellen Wünsche des Kunden im Rahmen des technisch Vertretbaren zu verwirklichen. Es geht dabei um die bestmögliche Gestaltung des zu erstellenden Objekts selbst: technische und wirtschaftliche Eignung im Gebrauch, bei vielen Gütern ein entsprechendes Aussehen und ein richtiges Ver-

1) Eine nicht termingemässe Fertigstellung kann u.a. zum Verlust des Abnehmers als weiteren Kunden führen, aber auch - was vielfach gar nicht beachtet wird - zu finanziellen Verlusten durch leichtfertig akzeptierte Konventionalstrafen oder Geltendmachung von gesetzlich geregelten Schadensersatzansprüchen.

2) Nach Wrba, M.: a.a.O., S.39.

hältnis zum geforderten oder gebotenen Preis. Bei manchen Objekten gilt es auch, für ein gewisses gleichmässiges Verschleissen Sorge zu tragen.

Eine weitere Schwierigkeit besteht nach Hennig¹⁾ darin, den Willen zur Kultur mit wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu kombinieren. Die grössten Hindernisse in der handwerklichen Produktionssphäre liegen erwiesenermassen in den oftmals fehlenden oder unvollständigen Vorbereitungen, wobei allerdings einzuräumen ist, dass bei Einzelfertigungen und der Vielfalt der gestellten Aufgaben eine grössere Initiative vom einzelnen Mitarbeiter gefordert werden muss.

Wird diese allgemeine Entwicklung in industriellen Betrieben durch Einsatz von stark spezialisierten Kräften wirksam genutzt, so bringt dies Schwierigkeiten für die Handwerker, die aus vielfältigen und einleuchtenden Gründen nicht über solch erschöpfende Kenntnisse neuartiger oder zwar herkömmlicher, aber laufend modifizierter Materialien verfügen, zu deren Verarbeitung ein Wissen um ihre Eigenschaften unerlässlich ist. Diese Erscheinung wirft oft nicht oder letzten Endes nur mangelhaft zu lösende Probleme bei Instandsetzungs- und Instandhaltungsarbeiten auf, und von dieser Seite drohen zwei gleich gefährliche Entwicklungstendenzen: Das Anwachsen des industriellen Kundendienstes und die Abneigung gegen Reparaturarbeiten.

Die Maschine als solche braucht nicht a priori handwerksfeindlich bzw. -entfremdend angesehen zu werden, denn als vervollkommnetes Werkzeug kann sie der handwerklichen Betriebswelt durchaus adäquat angesehen werden. Die Problemstellung hat sich in ihrem Schwerpunkt dahingehend verlagert, dass sie vornehmlich als eine wirtschaftliche

1) Hennig, K.: Betriebswirtschaftslehre der industriellen Fertigung, Braunschweig 1946, S.27.

Frage betrachtet werden muss. Darauf soll an späterer Stelle noch eingegangen werden.

Weitere Störmomente liegen in Unklarheiten bei der Aufgabenstellung, mangelnder dispositiver Vorbereitung, die zu Wartezeiten führt, fehlenden Materialien und in unzweckmässigem Arbeitskräfteeinsatz. Als Folge zeigt sich ein übermässiges Anwachsen der nur mittelbar produktiven Zeiten,¹⁾ deren Auswirkung auf das Betriebsergebnis nicht weiter ausgeführt zu werden braucht.

Daneben sind manche psychologische Momente nicht ganz ohne Einfluss, denen aber wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. "Die Leistung jedes Menschen, ganz gleichgültig, welche Art von Arbeit er verrichtet, ist stets abhängig von seinem Können und Wollen".²⁾ Dabei unterliegt beides einer gewissen Beeinflussungsmöglichkeit, denn zwischen dem Können und Wollen bestehen wechselseitige Beziehungen. Ein falscher bzw. unzweckmässiger Einsatz einer Arbeitskraft kann nachhaltige, manchmal schwerwiegende Folgen zeitigen, vor allem eine verminderte Leistungsintensität nach der qualitativen oder quantitativen Seite hin.

Schliesslich müssen auch Kräfte, die oftmals unbewusst Einflüsse ausüben, in den mittelbaren Betriebsverhältnissen gesucht werden; sie können ihren Grund in mangelhafter Maschinen- und Werkzeugausstattung, minderwertigen Materialien, erschwerten Arbeitsbedingungen durch schlechten Staubabzug, Rauchbildung, mangelnder Frisch-

1) Trotzdem sollte man gerade im Handwerk terminologisch von dem Begriff "unproduktiv" loskommen, weil damit zu sehr negative Vorstellungen unter den kaufmännisch oft weniger geschulten Handwerkern verbunden sind. Unter mittelbar produktiv oder ähnlichem erscheint das Charakteristikum dieser Grössen besser - und in neutralerer Form - zum Ausdruck zu kommen, denn in der entsprechenden Relation sind diese Grössen nicht minder bedeutsam.

2) Wrba, M., a.a.O., S.104.

luftzufuhr, um nur einige Beispiele zu nennen, haben; ebenso liegen sie vielfach trotz technisch befriedigender Voraussetzungen in einem schlechten Betriebsklima, und diesem kommt im kleineren Handwerksbetrieb ebensoviel, wenn nicht noch mehr Bedeutung zu als im Grossbetrieb, dem andere Kompensationsmittel zur Verfügung stehen. Dieses Betriebsklima muss, um positiv wirken zu können, in einer richtigen Dosis gewisse persönliche Bindungen schaffen, wobei ein Zuviel auf Dauer ebenso schädlich sein kann wie ein Zuwenig: Die freiere Entfaltungsmöglichkeit zu selbständigerem Arbeiten und eine entsprechende Anerkennung. Das umfassende und nicht leicht zu lösende Problem der Kunst der Menschenführung existiert im Handwerksbetrieb in etwas variiert, aber deswegen nicht leichter zu nehmender Form.

Mit Zunahme der Materialintensität wächst die Bedeutung des Abfalls, dies gilt ebenso, wenn ein Betrieb lohnintensiv ist, zwar mengenmässig einen geringen, dafür aber sehr hochwertigen Materialverbrauch aufweist, denn mit zunehmender Menge bzw. zunehmendem Wert der verarbeiteten Materialien wachsen auch die Verlustgefahren.

Von Bedeutung für das gute oder schlechte Funktionieren ist die Tatsache, ob die betrieblichen Erwägungen innerhalb der Sphäre der Produktion auf das Wesentliche, analog dem betrieblichen Schwerpunkt, ausgerichtet sind, dies muss - ohne dabei aber die übrigen Voraussetzungen zu vernachlässigen - bei Neuproduktion in der besonderen Güte und Wahrung der Eigentümlichkeit liegen, bei vorwiegenden Reparaturbetrieben in schnellstmöglicher Schadensbehebung bzw. Wieder-~~ing~~angsetzung, wozu eine laufende Kenntnisnahme über all die zur Reparatur anfallenden, auf dem Markt befindlichen Objekte in ihrer konkreten Form Voraussetzung sine qua non ist. Von den dienstleistungsbe-
tonten Handwerksbetrieben muss die ständige Leistungsbe-

reitschaft und die Fähigkeit, auch stärker schwankenden Inanspruchnahmen gerecht werden zu können, gefordert werden.

c) Der Absatzprozess

Zwar führt jeder Betrieb in bestimmtem Umfang ein Eigenleben, er ist aber infolge seiner Zwecksetzung unlöslich mit der Umwelt verbunden, eine Verbindung, ohne die er auf Dauer überhaupt nicht existieren kann. Dem Absatzprozess fällt die Aufgabe der "entgeltlichen Übertragung von Betriebsleistungen an Wirtschaften" zu.¹⁾ Darin liegt eine gegenseitige Abhängigkeit, wobei das Schwergewicht aber auf der einen oder anderen Seite liegen kann. Die entscheidende Frage dabei ist, wo die stärkere Entfaltungskraft bzw. einfach die Möglichkeit dazu liegt, in entscheidenderem Umfang auf die für den Betrieb relevante Umwelt einzuwirken, oder ob der Zwang zur Anpassung als Gegebenheit hinzunehmen ist.

Die allgemeinwirtschaftliche Entwicklung des 20. Jahrhunderts zwang und zwingt das Handwerk, von seinen ursprünglich ausserordentlich primitiven Beziehungen zum Markt abzukommen und sich den schnell fortschreitenden Veränderungen einigermaßen anzupassen. Diese liegen primär auf soziologischem Gebiet, woraus Burkhard²⁾ folgert, dass das bedrohliche Moment für das Handwerk viel mehr in der "Vermassung des Verbrauches" als in der Massenproduktion liegt.³⁾ Nicht minder bedeutend ist aber die Tatsache der Heranbildung der Konsumentenschaft als eine "ökonomische Einheit". Es ist dies der jüngste Stand, des-

1) Mayer, L.: a.a.O., S.102.

2) Burkhard, W.: a.a.O., S.64 ff.

3) Es lässt sich allerdings darüber streiten, welches von beiden das für die Entwicklung entscheidende Faktum ist.

halb besitzt er die geringsten Erfahrungen, dafür ist er auch unbelastet und deshalb mit einer starken Stosskraft versehen."¹⁾ Daraus leitet sich auch die Gefahr ab, sehr empfänglich und anfällig für entsprechend psychologisch betonte Werbeaktionen, vor allem seitens der Grossbetriebe, zu sein.

Zweifelsohne wird der Absatz von exogenen Einflüssen, wie Konjunktur, Mode, beeinträchtigt; hier geht es aber um die Rückwirkungen auf die betriebliche Situation, die vom Vertrieb selbst, seiner Form und Art, herrühren.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die soziologische Entwicklung das individuell betonte Bedürfnis und damit die aktive Betätigung des Konsumenten zurückgedrängt hat, womit gleichzeitig eine Verlagerung zu einer grösseren Intensität auf der Produzentenseite im weitesten Sinne, also unter Einschluss des Handels, parallel geht.

So tritt nach Burkhard²⁾ neben die Qualität der Leistung als nachfragebestimmende Kraft die Qualität der Darbietung, die in Kreisen des Handwerks teilweise immer noch in ihrer Bedeutung unterschätzt wird. Dies zeigt sich an der bedauerlicherweise teils zu Recht sprichwörtlichen Unpünktlichkeit. Dazu kommen eine manchmal nachlässige Kundenbedienung, mangelhafte und doch oft mit einfachen Mitteln besser zu gestaltende Betriebsräume, vor allem, sofern sie der Kundenbedienung dienen, unklare Preisstellung, schlecht und oft nachlässig gestaltete Werbemittel (Schaufenster-Auslagen u.dgl.), fehlende Verpackungsmöglichkeiten usw.

Wenn auch im wesentlichen die Vertriebsaufgabe eines Handwerksbetriebes in dem Absatz der eigenen, vorwiegend auf Bestellung hergestellten Güter und Leistungen

1) Anderegg, E.: Das Standortproblem im Gewerbe als Ausgangspunkt einer aktiven Gewerbepolitik, St.Gallen 1942, S.17.

2) Burkhard, W.: a.a.O.

besteht, so sollte trotzdem eine Marktbeobachtung betrieben werden, um von der Vertriebsseite her gewisse Rückschlüsse auf die Entwicklung ziehen zu können; andernfalls ist es denkbar, dass der Betrieb ausserstande ist, zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Gemäss der Arteigenheit des Handwerks genügen deswegen die Beziehungen zwischen dem Betrieb und den Marktpartnern nicht, sofern sie sich nicht in einer passenden Art und Weise vollziehen, die auch Wege findet, um die nicht seltene Diskrepanz zwischen Bedürfnis - in Form eines bestimmten Wunsches - und Bedarf - in Form der für die Bedürfnisbefriedigung zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel - beim Kunden durch Kompromisslösungen zu beseitigen.

Ein wichtiges Aufgabengebiet, auf das im weiteren noch eingegangen wird, liegt in der aufmerksamen Beobachtung der Konkurrenzverhältnisse, die sich aber, um ein vollständiges Bild zu ergeben, auf mehrere Tatbestände erstrecken muss, denn nur über eine kombinierte Betrachtung lassen sich aussagekräftige Ergebnisse finden. Vier entscheidende Kriterien sind massgebend:¹⁾ Preis, Qualität, die sog. Meinungskonkurrenz und schliesslich sonstige Vergünstigungen und Bequemlichkeiten beim Einkauf.

Eine zusätzliche Problematik erhebt sich bei angeschlossener Handelstätigkeit, sei es im Zuge von Zubehörartikeln, Vervollständigung des Warensortiments, Verbreiterung der Betriebsbasis oder entsprechend branchenüblichen Gepflogenheiten. Hier bedarf es einer Beobachtung der Abnehmergruppen hinsichtlich ihres vermutlichen Bedarfes und stärkerer Kaufkraftverlagerungen durch Einkommensveränderungen. Allerdings muss die Art der Güter in die Erwägungen einbezogen werden, denn Güter des täglichen Bedarfs reagieren auf Veränderungen wenig, um so mehr

1) Nach Strohmeier, A.: Die Absatzreichweite als betriebswirtschaftliches Problem, Zürich 1953, S.139.

aber die Güter des gehobenen Bedarfes.

Die Angliederung von Handelstätigkeit oder einer gewissen Vorratsproduktion usw. bringt zwar Vorteile mit sich, birgt aber auch Gefahrenmomente, vor allem infolge der oft mangelnden Erfahrung oder des fehlenden Überblicks, in sich. Sofern vornehmlich an Letztverbraucher geliefert wird, muss in viel grösserem Umfang mit irrationalen Faktoren gerechnet und die Frage entschieden werden, ob die Menschen, die als Abnehmer des Marktpartners in Frage kommen, durch ein Kollektiv geformt sind.¹⁾ Es kann sich überhaupt sehr nachteilig auswirken, wenn sich ein Handwerksbetrieb in seiner angeschlossenen Handelstätigkeit, was das Warensortiment anbetrifft, zu sehr exponiert, vor allem hinsichtlich Mode und solcher Artikel, die als "Schlager" bezeichnet werden. Dagegen sind Artikel, bei denen der Kunde für eine zusätzliche fachmännische Beratung empfänglich ist, viel zuträglicher. Die Beratung des Kunden, mit dem Ziel einer bestmöglichen Befriedigung unter Berücksichtigung der persönlichen Vorstellung von dem entsprechenden Gut, stellt im Rahmen der preislichen, fachlichen und modischen Möglichkeiten einen Vorteil für den Vertrieb durch Handwerksbetriebe dar.

In diesem Zusammenhang soll noch auf eine von Stroh-meyer²⁾ herausgearbeitete Entwicklungstendenz im Wirtschaftsleben verwiesen werden, die das Handwerk durch seine ihm noch weitgehend eigene Anpassungsfähigkeit stärker für sich nutzbar machen kann: Es bilden sich laufend grössere Unstimmigkeiten, die von dem Streben der Betriebe nach grösstmöglicher Rationalität einerseits beherrscht sind, während andererseits die Entscheidungen der Verbraucher in steigendem Masse von einer Emotionalität gekennzeichnet sind.

1) Lisowsky, A.: Individuum und Kollektiv als Marktfaktoren, Festschrift zur 50-Jahrfeier der Handelshochschule St.Gallen 1949, S.115 ff.

2) Stroh-meyer, A.: a.a.O., S.74 ff.

Diese kurzen Gedankengänge mögen genügen, um die noch allzu oft vernachlässigte Vertriebsfunktion im Handwerk in ihrer Bedeutung und ihren wesentlichsten Gefahrenmomenten aufzuzeigen, die nicht selten mithelfen, einen Teil des betrieblichen Erfolgs bzw. genauer der Erfolgsmöglichkeiten zu absorbieren.

2. Die dynamische Gestaltung der Organisation in ihrem Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungserstellung

Der Begriff der Organisation und die damit verbundene Tätigkeit des Organisierens wird vielfach als für den Kleinbetrieb nicht relevant angesehen und deswegen nur den grösseren Einheiten zugeordnet. Grundsätzlich aber liegt j e d e m Betrieb eine Organisation zwangsläufig zugrunde, denn "zur wirtschaftlichen Erfüllung ihrer Aufgaben bedürfen die Betriebe einer Organisation".¹⁾ Eine nächste Frage allerdings ist es, mit welchem Grad an Intensität sie betrieben und wie weit den betrieblichen Verhältnissen entsprechend Rechnung getragen wird. Freilich wird im grösseren Betrieb das Vorhandensein einer Organisation sichtbar; ohne sie wäre der oftmals so planmässige und bewunderungswürdige Ablauf des Betriebsgeschehens gar nicht denkbar. Der Effekt der Organisation im grossen Betrieb ist ein scheinbar viel grösserer, doch nur scheinbar, denn auch im Handwerksbetrieb zeigt sich das Vorhandensein einer Organisation, die Auswirkungen einer "guten oder schlechten" Organisation sind meist sogar recht offensichtlich.

1) Hennig, K.w.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin 1948, S.16.

Am neutralsten umschreibt Hennig das Wesen der Organisation, indem er darunter die generellen Regeln versteht, die richtungweisend für das Betriebsgeschehen sind. Die Aufgabe der Kombination von betrieblichen Elementen bringt Eulenburg¹⁾ besonders zur Geltung: "Es ist die Zusammenfassung verschiedener Teile zu einer ideellen Einheit".

Jede Betriebswirtschaft stellt also nicht nur in sich eine Organisation dar, sie hat auch eine Organisation, die ohne entsprechendes Zutun ebenso aus einer gewohnheitlichen Regelung entstehen kann. Grundsätzlich soll sie mit einem bestimmten Zweck verknüpft sein, dem sie sich unterzuordnen hat. "Organisation ist eine stetige Ordnung", sagt Mand²⁾ und will damit zwar eine Kontinuität hineinlegen, aber ebenso auch einen dynamischen Wesenszug. Niemals darf die Organisation zu einem Selbstzweck werden, sondern jede Betriebsorganisation muss aus den Betriebsaufgaben entwickelt und diesen untergeordnet werden. Jede Organisation einer Betriebswirtschaft wird in ihrer grundlegenden Anlage von vier Komponenten³⁾ bestimmt: Die für den Betrieb bedeutsame Umwelt, die Betriebsmittel unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse, die im Betrieb tätigen Menschen und schliesslich der "Betriebsgeist", in seiner Bindung an Traditionelles ein Charakteristikum im Handwerksbetrieb.

Für die Wirtschaftlichkeit ist es von Bedeutung, dass die betriebliche Organisation über einen entsprechenden Grad von Anpassungsfähigkeit verfügt. Schnutenhaus⁴⁾ fasst diese Dynamik in einer "schnellen Anpassung der organisa-

1) Eulenburg, Fr.: Das Geheimnis der Organisation, Berlin 1952, S.12.

2) Mand, J.: a.a.O., S.7 ff.

3) Hennig, K.W.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin 1948, S.19.

4) Schnutenhaus, O.R.: Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951, S.16.

torischen Elemente an ungewöhnliche, scheinbar unnatürliche Lagen und Gegebenheiten der Organisationsträger und der sie verbindenden Ablaufvorgänge". Das Entscheidende für die Qualität einer betrieblichen Organisation beruht nicht so sehr in dem sie begründenden Aufbau, sondern mehr noch in der laufenden Anpassung der organisatorischen Gestaltung an wechselnde Gegebenheiten unter gleichzeitiger Wahrung ihres Bestandes. Eine Betriebsorganisation muss in der Anlage auf die "einmalige oder dauernde Sicherung eines gewünschten Leistungsergebnisses" ¹⁾ abgestellt sein. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft des für die Betriebsführung Verantwortlichen, die betriebliche Organisation beweglich zu gestalten und die jeweiligen Dispositionen zur zweckdienlichen Gestaltung zu treffen. Diesen Bemühungen kann ein wirklicher Erfolg aber nur beschieden sein, wenn die entsprechenden Massnahmen im Hinblick auf die funktionale Verbindung der einzelnen Bereiche getroffen werden, damit sich nicht Reibungen ergeben, die den betriebswirtschaftlichen Erfolg, der von der Qualität ihres Zusammenwirkens weitgehend bestimmt ist, in Frage stellen. Die Organisation eines Betriebes ist ein künstlich geschaffener Organismus, der nicht nach einer Eigengestzlichkeit lebt, sondern nach entsprechenden Direktiven und Plänen. Darin liegen entscheidende Vorteile, aber ebenso latente Gefahrenmomente. Dies macht erforderlich, die die betriebliche Organisation betreffenden Massnahmen im Hinblick auf alle Bereiche zu fassen, wobei allerdings den betrieblichen Schwerpunkten ein besonderes Augenmerk zukommt. Die Organisation im Betrieb soll einen zweckentsprechenden Rahmen schaffen, in dem der Betriebsablauf durch jeweils zutreffende Dispositionen in sinnvolle und zweckentsprechende Bah-

1) Schnutenhaus, O.R., a.a.O., S.19.

nen geleitet wird. Die dazu notwendigen Entscheidungen sind im Hinblick auf die bestmögliche Mittelkombination - auf die jeweilige Situation zugeschnitten - zu treffen, und es bedarf dazu einer zweckmässig sich anpassenden Organisation in den einzelnen Betriebsbereichen, aber ebenso in ihrem Zusammenwirken.

Die Erhaltung einer betrieblichen Organisation erfordert die Fähigkeit zu improvisieren, um Aufgaben und Zuständen, die unerwartet oder in ihrer Art nicht bekannt auftreten, gerecht zu werden. Die Vielfalt des Wirtschaftslebens ist so umfangreich, dass nicht für alles eine organisatorische Regelung getroffen werden kann; dies gilt besonders für diejenigen Handwerksbetriebe, in denen der Kunst des Improvisierens in verschiedenen Betriebsbereichen ein verhältnismässig breiter Raum eingeräumt werden muss, die nicht zuletzt auf einem verstärkten Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter beruhen sollte. Gerade im Handwerksbetrieb mit seinem innewohnenden Hang zum Traditionellen erweisen sich gewohnheitliche Regelungen von einer besonderen Beständigkeit, worin allerdings eine entscheidende Ursache für die beträchtliche Kluft zwischen der möglichen und effektiven Elastizität dieser Betriebe zu suchen ist. Darum muss auf eine Wahrung des sinnvollen Verhältnisses der organisatorischen zu den intuitiv-disponierenden Elementen geachtet werden.¹⁾ Zu starke Verzerrungen dieses Verhältnisses führen zu Extremen der organisatorischen Ergebnisse, Über- oder Unterorganisation, wobei letztere die im Bereich des Handwerks dominierende Erscheinung ist, die neben ihren Kostensteigerungen noch weitere, nicht direkt in Geld auszudrückende negative Auswirkungen (Nichteinhaltung von Terminen usw.) nach sich zieht.

Eulenburg²⁾ führt drei erwähnenswerte Wirkungen ei-

1) Mand, J.: a.a.O., S.9.

2) Eulenburg, F.: a.a.O., S.65.

ner richtig angelegten Organisation an: Ordnung des Mannigfaltigen, Ineinandergreifen der Glieder, Steigerung der Leistungsfähigkeit, wobei der erste Punkt eine Interpretation gefunden hat, die ausserordentlich treffend wie auf den handwerklichen Betrieb zugeschnitten scheint, indem er erklärt, dass durch eine individuelle Ordnung die Arbeit erleichtert und zugleich Produktives gestaltet wird, was nicht zwingend eine "Arbeitsteilung" hervorbringen muss, aber eine "Ordnung des Vollzuges". Dies bedeutet eine weitgehende Ausschaltung toter Vorgänge und ist der Mannigfaltigkeit der anfallenden Aufgaben dienlicher. Um die Leistungsfähigkeit zu heben, bedarf es aber eines richtigen Ineinandergreifens der einzelnen Teile, wobei durch organisatorische Massnahmen ein Ausgleich für das mangelnde Selbstdenken geschaffen werden sollte und ein Zusammenhalt der Teile gewährleistet werden sollte, um Zeitverluste auf ein nicht mehr vermeidbares und erträgliches Mass herabzumindern.

Die Eigenheit des Handwerksbetriebes verlangt eine besondere Handhabung der organisatorischen Gestaltung, vor allem geht es darum, die Betriebsorganisation nicht zu sehr in strenge Schemata zu pressen, die für grössere Einheiten angezeigt, kleineren aber nicht zweckdienlich sind, sondern ein stärkeres Gewicht auf die Ordnung des Betriebsablaufes durch die Person des Meisters zu legen. Voraussetzung dafür ist aber die Fähigkeit, die dazu notwendige Dispositionsgewalt in der zweckentsprechenden Weise einsetzen zu können. Das beständig wechselnde Arbeitsprogramm erfordert eine laufende Koordination der anfallenden Arbeiten, wie etwa Neuproduktion und Reparaturen. Dazu gehört ein organisatorischer Rahmen, der einer stärkeren, von der Improvisation her bestimmten Disposition einen angemessenen Raum offen lässt. Die relativ kleine Dimension der Betriebe mit ihrer dadurch weit-

gehend gewährleisteten Überschaubarkeit stellt eine entscheidende Voraussetzung für eine derartige Auflockerung der betrieblichen Organisation dar, die sich allerdings im wesentlichen auf die Arbeitsorganisation beschränken muss und auch dabei einigen psychologischen Geschickes bedarf.

Jede Organisation, d.h. der sie verkörpernde Wertverband, bedarf grundsätzlich zu ihrer Erhaltung einer laufenden Regeneration und Überprüfung in ihrer Gesamtheit, ob sie den laufenden Anforderungen, die an sie gestellt werden, noch gerecht wird. Es kann öfters - vor allem gerade bei Klein- und Mittelbetrieben - die Tatsache festgestellt werden, dass einzelne oder sämtliche Betriebsbereiche an Umfang zugenommen haben, ohne dass das organisatorische Gefüge mit diesem Wachstum Schritt gehalten hätte. In diesen Fällen geht es darum, die betriebliche Organisation, die dazu notwendigen Betriebsmittel auf den Stand, in die Form zu bringen, die für eine dynamische Anpassung an die vom Betrieb jeweils erwarteten Leistungen genügt.

Abschliessend kann festgestellt werden, dass das Organisieren im kleinen wie im grösseren Handwerksbetrieb unter dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit zur Erreichung des Betriebszweckes beiträgt, dass dazu aber die konkrete Organisation insofern ihren Teil leisten muss, indem sie in sich selbst dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit nachkommt. Dabei ist dem Können und der Phantasie ein sehr breiter Spielraum gelassen, denn "die Wirtschaftlichkeit erscheint ... als ein praktischer Grundsatz, aber nicht als gestaltende Idee".¹⁾

1) Schnutenhaus, O.R.: a.a.O., S.168.

3. Die Problematik der Aufrechterhaltung einer möglichst optimalen Beschäftigung

Wenn den Fragen der Intensität der Beschäftigung, am bekanntesten unter dem Begriff des Beschäftigungsgrades und bisher weitgehend nur als auf die Industrie zutreffend, ein breiterer Raum eingeräumt wurde, so scheint doch dieser Frage - vollends im Hinblick auf die allgemeine Entwicklung - schon jetzt, aber noch mehr in Zukunft eine grössere Bedeutung auch im Handwerk zuzukommen. Die Ursache dafür liegt zu einem Teil in dem allgemein festzustellenden Anwachsen der auch in einem Handwerksbetrieb zu investierenden Kapitalien, wobei nicht nur an reines Anlagenkapital zu denken ist. Daneben sind die Zunahme der Betriebsgrösse und vor allem die ständig sich vergrößernde Konkurrenz mit anderen Wirtschaftszweigen, so vor allem der Industrie und ihrer starken Position als Nachfrager auf dem Arbeitskräftemarkt, von Einfluss. Da in einer möglichst beständigen, guten Beschäftigungslage eine mitentscheidende Voraussetzung für eine wirtschaftliche Betriebsentwicklung begründet ist, muss dieser Frage grössere Bedeutung beigemessen werden. Eine durchweg gute, weniger Schwankungen unterworfenene Beschäftigungslage schafft die in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation so wichtige Grundlage, einen Stamm von Mitarbeitern - oftmals das grösste Kapital eines Betriebes - ständig entsprechend zu beschäftigen, und vor allem, auf was es sehr ankommt, in einer Weise zu entlohnen, die in einer konkurrenzfähigen Höhe zu dem in anderen Zweigen gezahlten Arbeitsentgelt steht.

Zweifellos lassen sich der Begriff und die ganze Problematik des Beschäftigungsgrades nicht ohne weiteres auf das Handwerk übertragen, aber die Probleme sind doch ähnlich gelagert. Unter Beschäftigungsgrad ist "das Ver-

hältnis des jeweiligen Erzeugungs-, Leistungs- oder Absatzumfanges eines Betriebes zu seiner Kapazität"¹⁾ zu verstehen, wobei Kapazitäten mit dem höchstmöglichen Leistungsumfang bei voller Ausnutzung gleichzusetzen ist. Die betriebliche Kapazität festzulegen, birgt manche Schwierigkeiten in sich; sie lässt sich aber in den Handwerksbetrieben relativ leicht erfassen, da es sich hier um keine bis ins letzte exakt zu errechnende Grösse handeln muss, sondern es entsprechend dem beschränkten und relativ leicht übersehbaren Betriebsumfang genügt, wenn sich der Meister eine entsprechende Vorstellung bilden kann, die ein zutreffendes Urteil über die jeweilige Beschäftigungslage gestattet. Dazu bedarf es der Vorstellung, welches der Zustand einer annähernd optimalen Beschäftigung in dem Betrieb ist. In der überwiegenden Mehrzahl der Handwerksbetriebe gipfelt diese in der Festlegung der Zahl an Mitarbeitern, die sich am besten in die vorhandenen Betriebsmittel einfügen. Die Variationsbreite der betrieblichen Aufgaben, Einzelfertigung, wechselnde Neu- und Reparaturarbeit usw., machen es praktisch unmöglich, eine festgefasste Bezugsgrösse als den optimalen Beschäftigungsgrad aufzustellen. Es bedarf allerdings eines Anhaltspunktes, um durch in-Beziehung-setzen zu ihm eine Aussage treffen zu können, ob die Beschäftigung gut oder schlecht zu beurteilen ist.

In den Dienstleistungs- und auch Reparaturbetrieben hat man es mit einer Doppelseitigkeit der Beschäftigung zu tun. Es geht einerseits um die Beschäftigungslage hinsichtlich der Leistungsbereitschaft, also um die Zahl der vorhandenen, bereitgestellten Arbeitskräfte, und andererseits um die effektive Leistungserstellung.

Auch für den Handwerksbetrieb gilt es, den Einfluss von der betrieblichen Beschäftigungslage auf die Kosten-

1) Mayer, L.: a.a.O., S.140.

seite nicht zu unterschätzen. Die Veränderungen des Beschäftigungsgrades finden in den Kosten ihren wertmässigen Niederschlag, und kostenmässige Reaktionen sind um so bedeutender, je mehr der Anteil der proportionalen Kosten an den Gesamtkosten zu Gunsten der sogenannten fixen oder - sinngemässer ausgedrückt - der nicht proportionalen Kosten zurückgeht. Damit wird der Beschäftigungsgrad zu einem wichtigen Kostenbeeinflussungsfaktor, und es kommt ihm eine entsprechende Funktion als Messziffer für die Wirtschaftlichkeit zu.¹⁾

Neben kostenmässige Erwägungen im Hinblick auf die Beschäftigungslage haben bekanntlich solche zu treten, die eine Erhaltung des Mitarbeiterstammes zum Ziel haben.²⁾

Die Bemühungen in dieser Richtung sind in ihrer positiven Auswirkung exakt kaum zu erfassen und gipfeln letztlich in der Aufrechterhaltung der betrieblichen Leistungsbereitschaft. Was die Beeinflussung der Kostenseite betrifft, so wirkt sich eine relativ gleichmässige Beschäftigungslage im Betrieb darin aus, dass die Problematik von Kostenremanenzen weitgehend vermieden wird, "einer Erscheinung, die auf einer unzulänglichen Anpassungsfähigkeit der Kostenentwicklung an die Schwankungen der Beschäftigung beruht".³⁾

Wenn die Praxis oft zeigt, dass der Beschäftigungsverlauf ein etwas anderer als der der Kosten ist, so ist aber doch die Tendenz zu ihrer gegenseitigen Bedingtheit in keiner Weise zu leugnen. Nicht zuletzt muss dabei den

1) Henzel, F.: a.a.O., S.207 ff.

2) Verschiedentlich finden sich Ansätze zu solchen, absolut zu bejahenden Massnahmen in Form einer besonders günstigen Preisstellung in beschäftigungsarmen Zeiten oder sonstiger Vergünstigungen für den Kunden, die eine teilweise Verlagerung und Verteilung der Aufträge zum Ziel hat, besonders schon in den Bau- und sonstigen dazugehörigen Handwerken anzutreffen.

3) Lehmann, M.R.: Industriekalkulation, Stuttgart 1951, S.139.

Schicht- oder Stufenkosten Beachtung geschenkt werden; ein betriebliches Aggregat kann in menschlicher und sachlicher Beziehung so geschaffen sei, dass es zumindest bei einem grossen Teil der Kosten eine entsprechende Variationsbreite aufweist, ohne das Kostengefüge erheblich zu verändern. Es sind aber Grenzen vorhanden, bei deren Überschreiten, bedingt durch eine stärker expansive Beschäftigung, der Betrieb infolge der veränderten Beschäftigungsstufe in eine neue Kostenlage kommt, innerhalb der dann eine entsprechende Ausdehnung ohne stärkeres Anheben der entsprechenden Kosten möglich ist. Nachteilig kann sich ein Verbleiben an der unteren Grenze einer solchen Kosten-schwelle auswirken, denn bei einem Zurückfallen in die ursprüngliche Beschäftigungslage treten die bereits erwähnten Kostenremanenzen ein. Daraus geht hervor, wie bedeutsam es auch für den Handwerksbetrieb ist, seine Beschäftigung etwas zu steuern, sinnvoll zu betreiben und regulierend einzugreifen, um derartige kostenmässige, die Wirtschaftlichkeit negativ beeinflussende Entwicklungen weitgehend zu vermeiden. Beschäftigungssteigerungen, die solche sprunghafte Kostenentwicklungen zur Folge haben, sind im allgemeinen nur zu befürworten, wenn einigermaßen Gewähr dafür gegeben ist, dass sie auch über einen gewissen Zeitraum andauern.

Doch nicht allein einer Unterbeschäftigung muss eine entsprechende Beachtung geschenkt werden, eine Missachtung der betrieblichen Gegebenheiten kann auch eine Phase der Überbeschäftigung nach sich ziehen, die sich nachteilig auf die betriebswirtschaftliche Lage auswirkt.

Die Störmomente wurden an früherer Stelle eingehender behandelt, generell lassen sie sich in zwei Gruppen teilen, in betriebsexterne (Saisonschwankungen, Konjunktur und Mode) und in betriebsinterne (Mängel in einer oder mehreren Funktionsstellen, organisatorische Mängel,

schlechte Dispositionen usw.). Unter Umständen wiegen Reibungen im Betriebsablauf und damit verbundene Störungen des Betriebsklimas oft schwerer als die dadurch bedingten Kostensteigerungen, die allerdings bei den speziellen Verhältnissen in den Handwerksbetrieben dadurch leicht Gewinnteile aufzehren.

Die Abhilfe muss in einer zweckentsprechenden Form erfolgen, um nicht in sich neue negative Momente zu schaffen: Organisatorische Erweiterungen können leicht eine unwirtschaftliche Zone schaffen, wenn nicht mit einiger Wahrscheinlichkeit ein entsprechend höheres Auftragsvolumen für eine gewisse Dauer vorausgesehen werden kann.

Die Zielsetzung jedes Handwerksbetriebes in Bezug auf seine Beschäftigungslage sollte in dem Erreichen einer gleichbleibenden betrieblichen Inanspruchnahme liegen. Die Problematik liegt dabei aber in dem Wie: Das wirksamste und mehr oder weniger auch einzige Mittel dazu liegt in einer elastischen Preisgestaltung:¹⁾ Ziel aller Preispolitik muss die Erlangung der optimalen Beschäftigung und eine möglichst stete Beibehaltung derselben sein".²⁾ Jede Preisgestaltung bedarf zweier Grössen als Grundlage, die Preisunter- und die Preisobergrenze. Erstere schliesst, allgemein gesagt, all die Kostenteile ein, auf die ein Betrieb zur Erhaltung seiner Existenzfähigkeit nicht verzichten kann. Die Anpassungsfähigkeit der Handwerksbetriebe liegt durch die verhältnismässig hohen direkten Kosten weniger in einem breiten Preisstellungsspielraum als in einer Anpassung des Betriebsausmasses, was in seiner starken Arbeitsintensität begrün-

1) Die dafür sonst übliche Bezeichnung "Preispolitik" erscheint bei den beschränkten Mitteln eines Handwerksbetriebes zu hoch gegriffen; für eine wirksame Preispolitik ist die Marktposition der Handwerksbetriebe meist zu schwach.

2) Textor, H.: Der Beschäftigungsgrad als betriebswirtschaftliches Problem, Berlin 1939, S.107.

det liegt; ebenso ist die Kostengestaltung weniger von der Beschäftigungsseite her determiniert als im grossen Industriebetrieb. Allerdings verlieren diese Besonderheiten durch die allgemeine Entwicklung langsam, aber beständig an Gewicht zu Gunsten einer allmählichen Angleichung an die übrigen Wirtschaftszweige. Im Hinblick auf die Beschäftigungslage im Betrieb hat der Mindestpreis einen gewissen Werbecharakter.¹⁾ Dabei kann es sich um eine Teilkostenkalkulation handeln, die aus verschiedensten Motivierungen heraus auf die Deckung der Gesamtkosten verzichtet: Zunächst kann die Aufrechterhaltung der Normalbeschäftigung im Vordergrund stehen. Ein Ausgleich für die nicht im Preis vergüteten Kostenteile vermag durch eventuell saisonal bedingte, zeitweise hohe Preisstellungen erzielt werden. Einem teilweisen Verzicht auf Ersatz der Kosten kann auch der Zwang zur Liquiditätsverbesserung zugrunde liegen, ebenso sind Gründe rein defensiver Art denkbar.

Die Preisobergrenze exakt festzulegen, ist vollends im Handwerksbetrieb ein ziemlich aussichtsloses Unterfangen, dafür ist diese von zu vielen Faktoren abhängig. Eine Individualität der Leistungen kommt dem Betrieb insofern zustatten, weil für den Abnehmer nur eine sehr beschränkte Vergleichbarkeit besteht; besonders ausgeprägt ist es bei Reparaturarbeiten. Für den Betrieb dienen die Preise etwa gleichgelagerter Wettbewerbsprodukte als Orientierung. Qualitätsdifferenzierungen sind aber in Betracht zu ziehen und ferner die Frage, ob der Betrieb einen stärkeren oder verminderten Auftragseingang zu erreichen beabsichtigt.

Die Problematik der Gewährleistung einer optimalen Beschäftigung allein den Industriebetrieben zuzuordnen, trägt den tatsächlichen Gegebenheiten nicht mehr entspre-

1) Nach Textor, H.: a.a.O., S.107 ff.

chend Rechnung: Die Berechtigung solcher Problematik liegt für den Handwerksbetrieb in dem Umstand, dass ein Rückgang der Elastizität des Handwerksbetriebes trotz seiner Arbeitsintensität festzustellen ist. Der weitgehend strukturell bedingte Arbeitskräftemangel im Handwerk, verschärft durch den überhaupt fehlenden oder mindestens zu geringen Nachwuchs, zwingen, dem Betrieb unter allen Umständen einen entsprechenden Stamm an geschulten Kräften zu erhalten. Dies lässt sich aber rein kostenmässig nur über eine relativ gleichmässig gute Beschäftigung bewältigen, was gleichzeitig eine stärkere Zunahme der kaufmännisch-wirtschaftlichen Führung in den Handwerksbetrieben bedeutet.

E. Die materiellen Voraussetzungen einer guten Betriebsführung

1. Analytische Betrachtungsweise des Betriebes

Die in kürzeren Intervallen sich vollziehenden Veränderungen der wirtschaftlichen Situation, erhöhte betriebliche Aufwendungen und in deren Gefolge fortschreitende Abnahme der Elastizität führen dazu, dass man sich im Handwerksbetrieb - um so mehr bei zunehmender Betriebsgrösse - allgemeine betriebswirtschaftliche Methoden und Erkenntnisse zu eigen macht. Dazu gehört nicht zuletzt eine eingehende laufende Beobachtung des Betriebes selbst. Eine solche analytische Betrachtungsweise braucht keine spürbare Mehrbelastung sein, sondern sie will mehr das betriebliche Denken in bestimmte Bahnen lenken, gewissermassen einen Generalnenner schaffen. Diese Analyse soll sich aber nicht so sehr nur auf den Betrieb, sondern mehr noch auf das gesamte wirtschaftliche Geschehen beziehen. Wenn Viel¹⁾ die Aufgabe für eine Betriebsanalyse in "der Analyse des in Zahlen ausgedrückten Geschehens innerhalb der Betriebswirtschaft" sieht, so ist für die besonderen handwerkbetrieblichen Verhältnisse eine Modifikation in Form einer beständigen gedanklichen Analyse des betrieblichen Geschehens angebracht, da Zahlenmaterial oftmals nicht zur Verfügung steht. Es erscheint durchaus berechtigt, wenn für kleinere Betriebe eine zu weite Ausdehnung des Zahlenmaterials gerade aus Gründen der Wirtschaftlichkeit abzulehnen ist. Damit wird zwar nur ein niederer Grad

1) Viel, J., Betriebsanalyse, Zürich 1950, S.9.

an Genauigkeit erreicht, doch vermag auch eine solche Analyse sich entsprechend positiv auszuwirken, zumal dem Meister vielfach die Übersicht über alles Geschehen im Betrieb noch möglich ist.

Wenn einer solchen analytisch betonten Betrachtungsweise vor allem im Handwerk das Wort geredet werden soll, so geht es vor allem darum, damit das Bewusstsein stärker dafür zu wecken, dass eine jede Betriebswirtschaft - unabhängig von der Grösse - ein Ganzes darstellt, das sich aus vielen einzelnen Komponenten zusammensetzt, von denen jede einen bestimmten Einfluss ausübt. Daraus folgt, dass eine Beeinflussung bzw. eine Nichtbeachtung der einzelnen Bestandteile, je nach ihrer anteiligen Gewichtigkeit, leicht dementsprechende Wirkungen hervorruft, und zwar direkt am unmittelbaren Betriebsergebnis oder indirekt in den konkreten Betriebsverhältnissen.

Damit ist bereits das Wesen einer solch gearteten Betrachtung angedeutet. Es geht dabei um die Auflösung des ganzen Betriebsprozesses in seine Teile, wobei von den Wirkungen auf ihre Ursachen geschlossen werden soll, die wechselseitigen Bedingtheiten dabei aber nicht übersehen werden dürfen. Isolierende Untersuchungen und Erwägungen haben mit entsprechenden Kombinationen Hand in Hand zu gehen. Als Grundbedingung für die Erlangung brauchbarer Erkenntnisse ist das entsprechende Wissen des Soll-Zustandes der einer Analyse unterworfenen Objekte voranzusetzen, denn nur auf dieser Grundlage können Ergebnisse - und seien sie rein gedanklicher Art - gewonnen werden, die durch ihre Relativität von Wert sind. Zur Wertung der gewonnenen Ergebnisse bedarf es des Tatbestandes des Vergleichens,¹⁾ des Vorhandenseins brauchbarer, aussagekräftiger Bezugsgrössen. Eine derartige Ur-

1) Der interne Vergleich als Teil des Betriebsvergleichs wird aus methodischen Gründen an späterer Stelle eingehender behandelt, siehe Abschnitt F, 4.

teilsbildung ermöglicht eine wirklichkeitsentsprechende Betriebsführung, die nicht nur schädliche Tendenzen abzubremesen vermag, sondern auch einen teilweisen Ausgleich für die anderwärts verminderte Elastizität schafft.

Die Mindestforderung hinsichtlich der Aufteilung einer betrieblichen Analyse liegt bei einer Teilung entsprechend den Funktionen. Eine andere, die aber grössere Abgrenzungsschwierigkeiten mit sich bringen kann, ist eine gemäss den Bereichen. Diese erscheint allerdings erst bei grösseren Einheiten sinnvoll, bedarf jedoch dann einer Aufspaltung in sich. Um einer betrieblichen Analyse einen Erkenntniswert zu ermöglichen, müssen die sich auf den Bestands- und Erfolgskonten niederschlagenden Tatbestände als Objekte der Betrachtung herangezogen werden. Für den Handwerksbetrieb ist, bedingt durch die vorwiegend geringere Anlageintensität, vornehmlich eine Untersuchung der periodischen Erfolgsrechnung angezeigt. Daneben muss aber ein Nachdruck auf Beobachtung gewisser Posten der Bilanz gelegt werden, vor allem der Entwicklung der Debitoren und Kreditoren sowie in gewissen Fällen der Bestände an Materialien.¹⁾

Unter den von Viel²⁾ aufgezählten Betrachtungskriterien erscheinen für die überwiegende Mehrzahl der Handwerksbetriebe nur das der Wirtschaftlichkeit und in beschränktem Ausmass jenes der finanziellen Sicherheit und

1) Der Ansatzpunkt einer Analyse des betrieblichen Geschehens muss da liegen, wo die Schwerpunkte des betrieblichen Aufwands bzw. Erfolgs sich befinden. Macht z.B. der Lohn den entscheidenden Anteil an der Aufwandsstruktur aus, so erscheint es nur richtig, das Hauptaugenmerk darauf zu richten und nicht in erster Linie schon auf die Gemeinkosten, die vielleicht einen Bruchteil darstellen. In einem anderen Fall mag die Materialseite von entscheidender Bedeutung sein. Allerdings soll auch nicht in eine zu betonte Einseitigkeit verfallen, sondern ein richtiges Mass entsprechend der Wichtigkeit gefunden werden.

2) Viel, J.: a.a.O., S.14.

Stabilität anwendbar.

Damit eine solche Analyse des Betriebes aber auch einen entsprechenden Nutzen hervorbringt, gilt es, auch die massgeblichen Beeinflussungsfaktoren in Betracht zu ziehen, um damit die Möglichkeit zu Korrektur bzw. Anpassung zu schaffen.

Eine analytische Betrachtung sollte sich immer unter dem Gesichtspunkt einer betrieblich zu rechtfertigenden Relation der einzelnen Grössen zueinander vollziehen.

Die vornehmlichen Objekte der Analyse in einem Handwerksbetrieb liegen in der betrieblichen Leistungssphäre, die ihren konkreten Niederschlag in den Posten der Aufwands- und Ertragsrechnung findet. Wenn darauf auch an späterer Stelle noch näher eingegangen wird, so muss doch in diesem Zusammenhang kurz auf die Analyse des Gewinnes eingegangen werden. Er stellt die entscheidende Grösse eines Betriebes dar, die unter gewissen Voraussetzungen, die jedoch vorher erfüllt werden müssen, ein Massstab für die Prosperität einer Betriebswirtschaft ist. Um aber dahin zu kommen, bedarf es einer bestimmten Korrektur dieser Grösse, die so oft leichthin als Gewinn bezeichnet wird, es aber nur zu einem Teil ist. Weiter sollte sich der Handwerker wenigstens eine annähernde Vorstellung über die dem Aussagewert dieses Begriffes innewohnenden Schwächen machen und seine Relativität erkennen. In Anlehnung an Schmalenbachs "Dynamische Bilanz" und die von Rieger stammende Totalrechnung¹⁾ muss jeder periodisch - meist jährlich - errechnete Gewinn als eine bis zu einem gewissen Grade fiktive Grösse angesehen werden, die durch subjektive Bewertung eine entsprechende Verzerrung erfahren kann. Ebenso vermag ein früherer Gewinn in einer späteren Periode wieder verloren zu gehen, womit er also gar

1) Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928.

keinen oder nur teilweise einen Gewinn im eigentlichen Sinne dargestellt hat, sondern eine Risikoprämie. Auf die Gewinnabgrenzung und Gewinnbereinigung wurde an früherer Stelle eingegangen.

Daneben wäre dem Ertrag als dem "Wert der Leistung eines Betriebes"¹⁾ eine entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken, wobei es darum geht, Klarheit zu gewinnen, welches die wichtigsten Bestandteile des betrieblichen Ertrages sind und aus welchen Quellen er sich herleitet. Sie werden einer laufenden Beobachtung unterzogen, um die Faktoren zu erkennen, die deren Veränderung bewirken. Diese können sowohl auf betriebs- als auch auf marktwirtschaftlichem Gebiet liegen, also auf betriebsinternem wie auf -externem Gebiet. Um die Ergebnisse wirklichkeitsentsprechend zu gestalten und sich mit ihrer Hilfe eine genauere Orientierungsmöglichkeit zu verschaffen, sollten die Beobachtungen unter Umständen nicht nur auf den Preisen beruhen, sondern nach der Mengenseite hin ausgedehnt werden.

Neben diese vom Markt her bestimmten Einflüsse muss sich eine derartige Analyse ebenso auch auf die betriebliche Leistungsfähigkeit in ihren einzelnen Faktoren erstrecken. Dass dabei die Grenzen zwischen einer Ertrags- und Aufwandsanalyse verschwommen sind, tut nichts zur Sache, denn sie sind, um verwertbare Ergebnisse zu erzielen, unlösbar miteinander verbunden. Die betriebliche Leistungsfähigkeit sollte auf Grund der möglichen Leistungskraft und der Intensität ihrer Ausnutzung beurteilt werden.

Die Analyse des Aufwandes als dem entsprechenden Güterverzehr zur Leistungserstellung hat nicht nur die Zer-

1) Hellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1948, Bd.2, S.100: Unterbetriebswirtschaftlicher Leistung ist das "Betriebsprodukt" zu verstehen: Die Gütererzeugung, Reparatur- oder Dienstleistung usw.

gliederung in die einzelnen Bestandteile zur Aufgabe, sondern vor allem soll sich die Untersuchung auf deren Relation zu sinnvollen Bezugsgrundlagen erstrecken, um daraus ein Urteil über die vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt zu entscheidende Angemessenheit zu fällen.

Daneben fällt aber der eigentlichen Betriebsgebarung als Faktor eine wesentliche Rolle zu. Schliesslich ist jeglicher Wertverzehr im Betrieb die Auswirkung einer entsprechenden Disposition, wobei derartige Handlungen auch in einem Unterlassen bestehen können, ein Tatbestand, der für manche Aufwendungen verantwortlich zu machen ist. Dies gilt für alle betrieblichen Bereiche und Funktionen, und manche Disposition kann eine Kettenreaktion in andere Sphären hinein auslösen, was eine Ursachenforschung sehr erschweren kann.

Viel¹⁾ befürwortet schliesslich, dass auch die "Aufwandsintensität" mit in die Betrachtungen hereingezogen wird; dabei handelt es sich um die Relation der Grösse des Aufwands zu den Erscheinungen, die in einem ursächlichen Zusammenhang zu dem Umfang des Aufwandes stehen. Er nennt dafür vor allem die Art der Leistung und das Vermögen hinsichtlich seiner Zusammensetzung. Dem fortschrittlichen Handwerker mag das Gesagte Anregung für eine stärkere gedankliche Analyse seines Betriebes sein, die es ihm ermöglicht, Erkenntnisse zu gewinnen, um seinen Betrieb wirtschaftlich zu führen sowie den Wirkungsgrad seiner Arbeit zu steigern, denn eine jede betriebliche Analyse muss auf dem Prinzip der Zergliederung und auf der Anwendung von Verhältniszahlen²⁾ beruhen. Wenn die Ergebnisse mit sinngemäss zuzuordnenden Grössen in Beziehung gesetzt werden, so lassen sich daraus Urteile über die

1) Viel, J.: a.a.O., S.311.

2) Kolbe, K.: Zweckmässige Überwachung des Betriebes durch betriebswirtschaftliche Kurzanalysen, Leipzig 1938, S.5.

Angemessenheit bzw. abnorme Entwicklungen ableiten.

2. Die zu wählende Methode der Betriebsführung

Jede Betriebswirtschaft als eine Kombination der verschiedenen Faktoren bedarf einer Leitung. So muss auch dem kleinsten Handwerksbetrieb eine leitende Funktion innewohnen, selbst wenn sie nicht in konkreter Form wahrnehmbar ist. Ohne sie ist ein wirtschaftliches Tätigwerden undenkbar. Die Betriebsführung beinhaltet ein Zweifaches:¹⁾ Ideenschöpfung, Zielsetzung, Entscheidung, Tragen der Verantwortung für die getroffene Entscheidung auf der einen Seite, und zum anderen das In-die-Tat-umsetzen, die Organisierung und Durchführung der getroffenen Entscheidung, kurz die Führungspolitik und die Führungstechnik. Die dabei zu fassenden Entscheidungen sollten alle der eigentlichen Zielsetzung untergeordnet und im Hinblick auf sie gefällt werden. Die Zielsetzung für den Handwerksbetrieb ist normalerweise das, was Rössle unter dem einkommenswirtschaftlichen Prinzip²⁾ versteht. Die Betriebsführung hat sich bei den von ihr zu treffenden Entscheidungen neben dem Kriterium der Erhaltung der Betriebswirtschaft an dem der Wirtschaftlichkeit auszurichten. Als weiteres tritt nach Sandig³⁾ die Verantwortung hinzu, die jeder dispositiven Entscheidung innewohnt. Diese Verantwortlichkeit der betrieblichen Leitung besteht zunächst gegenüber dem allgemeinen Recht, ferner gegenüber den Mitarbeitern und Gläubigern und besonders gegenüber dem eigenen Gewissen.

1) Sandig, C.: Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1953, S.15.

2) Rössle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1956, S.31.

3) Sandig, C., a.a.O., S.53 ff.

Das betriebliche Geschehen, Betriebsgebarung und Betriebsablauf waren und sind z.T. noch im Handwerk weitgehend traditional bestimmt und beruhen zumeist auf reiner Empirie. Dies hat seine tiefere Ursache in der dem Handwerk eigenen konservativen Einstellung. Die Entwicklung lässt es aber geboten erscheinen, in der Führung der Handwerksbetriebe den modernen betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen vermehrt Eingang zu verschaffen.

Einer verantwortungsbewussten Betriebsführung liegen zwei Prinzipien richtungweisend zugrunde:¹⁾ Gestaltung und Erhaltung. Dies bedeutet einerseits die Entfaltung einer eigenen Initiative, einer formenden Aktivität, die sich in allen Betriebsbereichen zeigt, andererseits kann gerade in dem Prinzip der Erhaltung die Notwendigkeit begründet sein, sich fortschrittlich zu verhalten, um den Bestand zu sichern. Deswegen muss dem Grundsatz²⁾ des Gleichgewichts in der Betriebsorganisation und Betriebsführung genügend Beachtung geschenkt werden, weil sich sonst leicht Disharmonien in den betrieblichen Funktionen bzw. Bereichen entwickeln können. Diese Gefahren ergeben sich beim Handwerksbetrieb insofern leichter, als sich die Tätigkeit des Handwerkers auf alle Betriebsbereiche erstrecken muss, wobei aus seiner persönlichen Einstellung leicht gewisse Präferenzen entstehen. Es ist gleichermassen ein "Mikrokosmos"³⁾ der in einem Grossbetrieb sehr stark untergeteilten Führungsbereiche, die sich alle in seiner Person vereinigen.

Die Voraussetzungen einer dem Betrieb dienlichen Betriebsführung liegen in der Analyse der inner- und ausserbetrieblichen Vorgänge und in einem den speziellen Erfordernissen gerecht werdenden Rechnungswesen. Das stark

1) Vergl. dazu Sandig, a.a.O., S.77 ff.

2) Urwick, L.: Das Wesen der Rationalisierung, Stuttgart 1930, S.79.

3) Urwick, L., a.a.O., S.78.

gefühlsmässige Handeln sollte durch eine wirtschaftliche Betriebsführung, die auf ein durch artgemässes Rechnungswesen ermitteltes Zahlenmaterial aufbaut,¹⁾ ersetzt werden.

Für eine wirksame Betriebsführung genügt aber die Analyse allein nicht, vielmehr muss eine entsprechend kritische Würdigung der Erkenntnisse hinzutreten, auf Grund derer die entsprechenden Dispositionen zu treffen sind; es wäre wertlos, negative Entwicklungen zwar zu erkennen, aber nichts Entsprechendes dagegen zu unternehmen. Je nach der Ursache, betriebsextern oder betriebsintern, gilt es, sich entsprechend zu verhalten, bei ersterer in Form von Anpassung, da die Marktposition des Handwerksbetriebs im allgemeinen schwach ist, während die Möglichkeiten bei der letztgenannten Art in dem eigenen Gestaltungsbereich des Betriebes liegen. Für die leitende Tätigkeit im Handwerksbetrieb muss ein Tätigsein gefordert werden, das koordinierend wirkt, aber die Dispositionen auf die betrieblichen Schwerpunkte ausrichtet. Zumindest vor bedeutsamen Entscheidungen sollten ihre möglichen Folgen in Erwägung gezogen werden, man denke z.B. nur an die abfallende Leistungsintensität bei zu umfangreicher Überzeitarbeit oder an die stärkere kostenmässig dadurch erwachsende Belastung bei verminderter Arbeitsergiebigkeit.

Mit Sandig²⁾ lassen sich die zu treffenden Entscheidungen in zwei grundsätzliche Arten gliedern, solche "konstitutiver" und solche "situationsbedingter" Art. Ersterer haftet mehr das Einmalige, aber auch das stärker einer Planung Unterworfenen an, deren Charakteristikum in einem nicht auszuschaltenden "Erwartungsrisiko"³⁾ liegt.

1) Zerdick, W.: Gestaltung und Förderung des Rechnungswesens im Handwerk, Stuttgart 1939, S.103.

2) Sandig, C., a.a.O., S.96 ff. (u.105).

3) Nach Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.1, 1951. S.121.

Die situationsbedingten Entscheidungen dagegen sollen eine beständige Anpassung der betrieblichen Verhältnisse an die jeweilige Marktsituation bewirken. Daraus folgert für eine Betriebsführung die Notwendigkeit einer guten Anpassungsfähigkeit an veränderte Konstellationen in ihren Entscheidungen. Durch ein richtiges Erfassen der Gegebenheiten und entsprechendes Reagieren innerhalb eines relativ engen Rahmens von Möglichkeiten lässt sich trotzdem mittels einer gut gesteuerten, sicheren Führung ein oft beachtlicher Vorsprung zu anderen, gleichgelagerten Betriebswirtschaften erzielen; dies kann aus Betriebsvergleichen deutlich abgeleitet werden.¹⁾

Die Feststellung Röpkes,²⁾ dass das Wesen des Wirtschaftens in der beständigen Auswahl unter mehreren möglichen Gegebenheiten liegt, führt schliesslich dazu, die betriebliche Leitung als 4. Produktionsfaktor³⁾ anzusehen, der die Betriebswirtschaft in ihrer konkreten Erscheinungsform gestaltet. Die entsprechenden Momente sind dabei oftmals rational nicht eindeutig zu bestimmen, da sie von der Individualität der die Entscheidung fallenden Person herühren. Die Mannigfaltigkeit der Erscheinungen zwingt oft zu schnellen Entschlüssen, und gerade in der entsprechenden und vor allem folgerichtigen Reaktionsfähigkeit unter angemessener Berücksichtigung des Geplanten liegt eine Voraussetzung zu einer möglichst günstigen Betriebsgestaltung. Wenn Gutenberg erklärt, dass "kein Entschluss und kein betriebliches Vorhaben ohne klares und systematisches Durchdenken und Vorausdenken Gestalt annehmen kann", dann

-
- 1) Viel, J.: a.a.O., verweist in diesem Zusammenhang bei im wesentlichen branchenbedingter Aufwandsstruktur auf die Möglichkeiten der betriebsindividuellen Entscheidungen: Eigenproduktion oder Fremdbezug, Verfahrensänderungen, andere Absatzgestaltung usw.
 - 2) Röpke, W.: Die Lehre von der Wirtschaft, Erlenbach-Zürich 1943, S.13 ff.
 - 3) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1955, Bd.I, S.99 ff.

liegt darin die Aufgabe der betrieblichen Führung zur Genüge begründet, unbeschadet der Betriebsgrösse oder sonstiger Unterschiedlichkeiten. Die Qualität der Betriebsführung leitet sich weitgehend aus der Intensität der sie bestimmenden Kräfte her. Dies aber rechtfertigt, der leitenden Funktion auch im Kleinbetrieb, wie es die Handwerksbetriebe in erheblichem Masse sind, die entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken.

F. Wirtschaftlichkeitsfördernde Massnahmen im einzelnen

1. Allgemeines zur Rationalisierung im Handwerk

Es gibt wohl wenig Begriffe im wirtschaftlichen Bereich, die so viel gebraucht, aber vor allem auch missbraucht werden, wie der Begriff der Rationalisierung. Dabei zeugt es von einer ziemlichen Oberflächlichkeit, wenn man Rationalisierung allein einer Technisierung bzw. verstärkten Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln gleichsetzt. So gesehen, wäre es allerdings angebracht, Rationalisierung als eine dem Handwerk nicht gerade konforme Erscheinung zu betrachten und sie für die Handwerksbetriebe abzulehnen. Diese Auffassung ist nicht berechtigt, da sie von falschen Voraussetzungen ausgeht.

Rationalisierung, abgeleitet von ratio im Sinne von Vernunft, bedeutet eine bestimmte "Methode des Wirtschaftens, die zunächst jenseits von gut und böse steht",¹⁾ sich also vollständig neutral verhält. Rationalisierung im einzelnen Betrieb bedeutet nichts anderes als das entsprechende Äquivalent zu der ständigen Evolution der Zivilisation (Technik, Wirtschaft, Wissenschaft);²⁾ es handelt sich dabei um eine dem Wirtschaften letztlich immanente Eigengesetzlichkeit. Das Kernproblem liegt dabei in dem Erreichen eines möglichst hohen Grades von sinnvollem, planmässigem Vorgehen zur Erzielung des gesetzten Zweckes.

-
- 1) Thieliöke-Pentzlin: Mensch und Arbeit im technischen Zeitalter, Tübingen 1954, S.11.
 - 2) Rummel, K.: Für und wider die Rationalisierung, RAW, Heft 2, München 1950, S.60 ff.

Von der betriebswirtschaftlichen Seite her gesehen, auf die es hier primär ankommt, ist unter Rationalisierung "die Anwendung aller Grundsätze und Regeln zu begreifen, die eine vorbedachte Betriebswirtschaftsführung garantieren".¹⁾ Dabei dürfen ethisch-menschliche Fragen aber nicht ausser acht gelassen werden, denn jegliche Rationalisierung sollte ihre Grenzen in den eigentlich menschlichen Bereichen finden. Deswegen verneint Thieli²⁾ zu Recht den Gegensatz von Rationalisierung und Menschsein a priori, fordert aber Anstrengungen in der Richtung, um "innerhalb des Nomos der Rationalisierung" die entsprechend richtigen Wege einzuschlagen.

Rationalisierung will eine entsprechende Intensivierung und Hebung des Leistungsniveaus, sei es nun in quantitativer oder qualitativer Hinsicht bzw. in einer Kombination von beiden. Deswegen ist es auch ein sehr einseitiges und den gesamten Problemkreis nur sehr beschränkt treffendes Handeln, ein rationalisierendes Vorgehen in einer Betriebswirtschaft auf den technischen Bereich zu beschränken; vielmehr bedeutet es eine Geisteshaltung, eine Verfahrensweise, die sich über das ganze Betriebsgeschehen - unbeschadet der Betriebsgrösse - ausbreiten sollte.³⁾ Vor allem sollten deswegen bei Massnahmen, die auf eine "rationalisierende" Tendenz in einem Bereich abzielen, die möglichen Auswirkungen in anderen Betriebsbereichen in Betracht gezogen werden, um sich nicht der Gefahr auszusetzen, dass die Massnahmen von einer anderen Seite her in ihrer beabsichtigten positiven Auswirkung neutralisiert oder gar ins Gegenteil gekehrt werden.

1) Rössle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1956, S.167.

2) Thieli²⁾ Thieli²⁾-Pentzlin: a.a.O., S.13.

3) Aus diesem Grunde wurde der allgemein gehaltene Abschnitt über Rationalisierung den die einzelnen Betriebsbereiche behandelnden bewusst vorangestellt.

Ebenso sollte man sich aber der Grenze jeglichen Rationalisierens bewusst sein, weil die Rationalisierung sich letzten Endes viel mit menschlichem Handeln beschäftigt, das nicht wie Naturgegebenheiten in streng kausaler Beziehung abläuft, sondern durch emotionale Momente und natürliche Gegebenheiten veranlasst sein kann. Diese Möglichkeiten müssen in die Erwägungen einbezogen werden, jedoch sind gewisse psychologisch bedingte Imponderabilien, die bei keinem menschlichen Handeln ausgeschaltet werden können, hinzunehmen.¹⁾ Sie sind immer da wirksam geworden, wo die rationale Erkenntnisweise versagt. Dieser im Menschen selbst begründeten Begrenzung jeglicher Rationalisierung gilt es, sich bewusst zu werden.

Es versteht sich von selbst, dass gerade von jeglicher, der Rationalisierung dienender Massnahme im besonderen verlangt werden muss, dass sie nicht Selbstzweck ist, sondern dem Ziel der möglichst optimalen Betriebsgestaltung dient. Deswegen muss sie sich nach Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeit vollziehen mit dem Nahziel, all jenen Kräften wirksam entgegenzutreten, die eine Verminderung der betrieblichen Leistungskraft verursachen.²⁾ Eine weitere, wohl nicht minder wichtige Aufgabe der Rationalisierung betont Pentzlin,³⁾ indem er ihr die Aufgabe der Auflockerung zuweist, die erst einer expansiven Entwicklung den Weg ebnet. Dies soll besagen, dass es in jedem Betrieb Schwerpunkte gibt, die sich am besten für einen wirkungsversprechenden Ansatz von rationalisierenden Massnahmen eignen. Rationalisierende Eingriffe sind nämlich am nachhaltigsten wirksam, sobald die Objekte einer Rationalisierung in sich beständig wie-

1) Siehe Nordsieck, F.: Rationalisierung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1955, S.14 ff.

2) So Rummel, K.: a.a.O., S.79.

3) Thieliicke-Pentzlin: a.a.O., S.44.

derholenden Vorgängen liegen.

Es ist unmöglich, ins einzelne gehende Rationalisierungsmassnahmen aufzustellen, vielmehr geht es darum, die grundlegende, überbetrieblich gültige Problematik der Rationalisierung so darzutun, dass sie sich für eine betriebsindividuelle, wirtschaftlichkeitsfördernde Anwendung eignet. Die Vielfalt der Erscheinungen ist so gross, dass sich keine strengen Regeln aufstellen lassen. Die Wissenschaft, hier insbesondere die Betriebswirtschaftslehre, kann nur den Rahmen darlegen und Anregungen geben, die Anwendung im einzelnen liegt im Bereich der Fähigkeiten und Möglichkeiten des einzelnen Betriebsinhabers. Wohl nicht zu Unrecht sieht Pentzlin¹⁾ in dem Besinnen auf die natürlichen Arbeitsvorgänge und Abläufe eine entscheidende Voraussetzung jeglicher Rationalisierung und sucht ein Hemmnis jeglicher Rationalisierung in der besonderen "Tendenz der Menschen zur unrationellen Methode".²⁾ Diese psychologisch bedingte Schwierigkeit bedarf laufender Anstrengungen, um ihre Auswirkungen auf ein Minimum zu beschränken.

Das Rationalisierungsphänomen lässt sich auch als eine Intensivierung im Sinne einer Leistungssteigerung, die sich aber sowohl quantitativ als auch qualitativ auswirken kann, auslegen.

Nicht zuletzt im Hinblick auf die besonderen Verhältnisse des Handwerks sah Bucerius³⁾ die Grundlage rationalen Betriebsgeschehens in dem stärkeren Hervortreten einer gewissen Systematik und forderte in diesem Zusammen-

1) Thielicke-Pentzlin: a.a.O., S.34.

2) Noch deutlicher kommt dies bei Pentzlin, in: "Für und wider die Rationalisierung", München 1950, S.38, zum Ausdruck: "Die Kraft des Menschen, Mängel zu ertragen, ist unendlich viel grösser als die Willenskraft, die Mängel abzustellen."

3) Bucerius, W.: Grundlagen der rationalen Betriebsführung unter besonderer Berücksichtigung des Handwerks, Karlsruhe 1924, S.20.

hang eine Analyse der Bestimmungsfaktoren, die den Umfang und die Höhe des Aufwandes verursachen, und "Massnahmen, um diese Einflüsse entweder so wirksam werden zu lassen bzw. zu beseitigen, damit der Aufwand zum möglichen Minimum hin tendiert". Rössle prägte für eine besondere Art den treffenden Begriff der "negativen Rationalisierung", wenn einer Betriebswirtschaft zu einer besseren wirtschaftlichen Lage verholfen wird, indem Anlagegüter, die vielleicht von technischem Standpunkt bestrickend, vom kaufmännisch-wirtschaftlichen jedoch nicht tragbar sind, abgestossen werden.

Es wäre eine zu einseitig-isolierte Betrachtung, wollte man die Rationalisierung mit dem "Sparsamkeitsprinzip"¹⁾ allein identifizieren. Vielmehr gebietet die Tiefe dieser Problematik, in ihr den "Ordnungsgedanken" zu sehen, der es sich zur ständigen Zielsetzung gemacht hat, eine möglichst weitgehende Harmonie der einzelnen betrieblichen Funktionen in sich und zueinander zu erreichen. Einer sich restriktiv auswirkenden Rationalisierung muss sich demnach - unter dem Leitgedanken der Intensivierung - eine ebensolche expansiven Charakters anschliessen; im richtigen Verhältnis zueinander liegt die eigentliche grosse Kunst und Aufgabe für die interne Betriebsführung. Rationalisierende Massnahmen können an der einen Stelle Einsparungen bewirken, an einer anderen darauf abgestellt sein, durch Erweiterung Engpässe, die einem flüssigeren Ablaufen entgegenstehen, zu beseitigen oder, wo dies sich nicht ermöglichen lässt, die von ihnen ausgehenden negativen Momente zu mildern. Auf die sehr wohl denkbare Gegebenheit der Rationalisierung in Form einer zusätzlichen Investition soll gerade im Hinblick auf die handwerklichen Betriebswirtschaften mit allem Nachdruck verwiesen werden. So liegt die eigentliche Zielsetzung

1) Thieliicke-Pentzlin: a.a.O., S.41.

jeglicher wirksamen Rationalisierung in einer Harmonisierung des Betriebsgeschehens.

Ein besonderes Gebiet der Rationalisierung liegt in dem Auffinden von Verlust- bzw. Fehlerquellen im Betrieb. Damit derartigen Bemühungen ein entsprechender Erfolg beschieden ist, muss hinter solchem Vorgehen die erforderliche grundsätzliche Willensbereitschaft stehen, die notwendigen Umstellungen auch in die Wege zu leiten. Dabei ist gerade im Handwerksbetrieb der Schwerpunkt der Bemühungen auf die menschlichen Bereiche zu verlegen, da in diesem Bereich die meisten Ursachen für betriebliche Fehler begründet liegen und eine beständige Gefahr in der Gewöhnung liegt. Friedrich¹⁾ weist darauf hin, dass auch für die betriebliche Praxis das erfolgreichste Vorgehen im Vorbeugen liegt. Für das Gelingen derartiger Massnahmen kommt es in erster Linie darauf an, dass sie vom psychologischen Standpunkt richtig angesetzt sind; weiter bedürfen sie einer gewissen Planmässigkeit, eines sinnvollen Einbaus in die betriebliche Konzeption, und nicht zuletzt geht es um die entsprechend günstige Zeitwahl.

Was das Handwerk im speziellen anbetrifft, so sollten die vorgenannten Gedanken zur Genüge dargetan haben, dass Rationalisierung und Handwerk sich kraft ihrer Eigenheiten in keiner Weise ausschliessen. Nach Brandt²⁾ liegt der Zwang des Handwerks zur Rationalisierung in der Tatsache der Entwicklung vieler Handwerksbetriebe in der Richtung zu der neuzeitlichen Unternehmung kleinen Umfangs. Wenn dies auch zu weit gegriffen erscheint, so liegt die Notwendigkeit zur Rationalisierung in der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung.

Allerdings hat jegliche Rationalisierung ihre Gren-

1) Friedrich, A.M.: Bekämpfung der Verlustquellen im Betrieb, Wiesbaden 1950, S.29.

2) Brandt, H.: Rationalisierung im Handwerk, Essen 1953.

zen. Diese liegen, wie eingangs dargetan, im rein Menschlichen. Ein allzu strenges Vorgehen bedeutet die Gefahr der betrieblichen Erstarrung. Vor allem darf nicht die Sphäre der schöpferischen Tätigkeit zum Objekt irgendwelcher rationalisierender Massnahmen gemacht werden, denn hier gelten andere Masstäbe als rein rationale. Es geht darum, das richtige Mass zu finden. Rössle nennt nur die Rationalisierung gut, welche nicht zum Schematismus führt.¹⁾

2. Rationalisierungsmassnahmen von betrieblicher

Seite

a) Technischer Bereich

aa) Rationalisierungsmöglichkeiten im handwerklichen Arbeitsablauf

Wie eingangs bereits betont, ist es nicht möglich, im Rahmen dieser das Gesamthandwerk behandelnden Arbeit konkrete Rationalisierungsmassnahmen für die einzelnen Handwerkszweige zu bieten, sondern es soll sich vor allem um generelle Grundsätze handeln, die auf den Handwerksbetrieb als Erscheinung mit ganz typischen Eigenheiten zugeschnitten sind, und zwar in Verfolgung der Ansicht Rummels,²⁾ dass die Rationalisierung überhaupt nicht so sehr als eine "Sammlung von Rezepten gesehen werden dürfte, sondern als Ausdruck einer bestimmten geistigen Haltung". Das primäre, dabei aber keinesfalls ausschliessliche Anwendungsgebiet der Rationalisierung im Handwerksbe-

1) Rössle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1956, S.169.

2) Rummel, K.: a.a.O., S.60 ff.

trieb liegt in der Sphäre der Produktion,¹⁾ Zweifellos ist die Handarbeit das bestimmende und tragende Moment, während die Maschine eher "ein verbessertes Handwerkszeug als etwa ein Mittel zur Massenproduktion"²⁾ darstellt. So müssen sich die Bedingungen um eine Ökonomisierung der handwerklichen Arbeit allgemein auf eine stärkere rationelle Durchdringung der Arbeit konzentrieren und einem gewissen planenden Moment Eingang verschaffen, wobei vor allem an den durch Leerlauf oft übermässigen Nebenzeiten nicht unerhebliche Einsparungen und Verkürzungen erreicht werden können, ohne das eigentlich Typische der handwerklichen Fertigungsweise irgendwie anzutasten.

Es darf als unumstössliche Tatsache gelten, dass ein stärkeres Hervortreten eines planenden, rationalen Elementes im gesamten Betriebsablauf sich förderlich auf die Gesamtwirtschaftlichkeit des Betriebes auswirkt. Dabei erfordert dies einen zu den positiven Auswirkungen in gar keinem Verhältnis stehenden Mehraufwand. Diese Rationalisierung muss bereits bei den Arbeitsvorbereitungen beginnen, im Grunde genommen schon bei der Auftragsentgegennahme: Es geht darum, den Auftrag nach Art und Weise, Umfang und Ausführung genau festzulegen, da schon hier durch Nachlässigkeiten erhebliche Nachteile (Zeitverlust durch Rückfragen, falsche Ausführung überhaupt) entstehen. Von dem den Auftrag Entgegennehmenden - und in schwierigen Fällen sollte es der Meister sein - muss dabei auch beurteilt werden können, ob er mit den betrieblichen Mitteln in der gewünschten Weise überhaupt durchführbar ist, da sonst leicht Verluste aus übermässigen Zeitaufwendungen, -----

- 1) Der Begriff "Produktion" muss hier sehr weit aufgefasst werden, er gilt nämlich gleichermassen für Betriebe mit vorwiegender Reparatur- oder Dienstleistungsfunktion; in ihnen wird ebenso "produziert". Vielleicht wäre anstatt des Begriffes der "Produktion" in diesem Zusammenhang derjenige der "Leistungserstellung" sinnfälliger.
- 2) Valentin, R.: Rationalisierung, Stuttgart 1954, S.19.

bedingt durch Unsicherheit bzw. durch erforderliche Nacharbeiten bei nicht einwandfreier Erstellung, entstehen. Weiter ist die Festsetzung des Liefertermins bei Auftragsannahme notwendig. Dazu bedarf es einer gewissen Übersicht des vorhandenen Auftragsbestandes und die damit verbundene zeitliche Inanspruchnahme des Betriebes, um den neuen Auftrag sinnvoll einzufügen. Die Wünsche der Kunden müssen mit den betrieblichen Möglichkeiten in Einklang gebracht werden, andernfalls dem Betrieb materielle wie ideelle Nachteile erwachsen können.¹⁾

Neben diese Arbeitsvorbereitung im weiteren Sinne tritt die eigentliche, in Form der rechtzeitigen Bereitstellung der für die Auftragserfüllung erforderlichen Materialien und Hilfsmittel, deren Problematik an früherer Stelle behandelt wurde. Klarheit hat ferner darüber zu bestehen, dass sich dieses auf einen vorbedachten Betriebsablauf hinwirkende Element auch auf die kleinsten Bestandteile des Arbeitsprozesses erstrecken soll, da ein jedes von Einfluss auf die Kostenlage des Betriebes ist; letzten Endes lässt sich die Steigerung der Wirtschaftlichkeit auf ein Selbstkostenproblem hinführen.²⁾

Der Schwerpunkt der Rationalisierungsbestrebungen liegt im Handwerk vornehmlich bei der menschlichen Arbeitsleistung. Dafür lassen sich massgebliche Gründe anführen: der hohe Anteil menschlicher Arbeitskraft bei der Mehrzahl der handwerklichen Leistungen, die "kostenmässig sich ausdrückende Hochwertigkeit des Produktionsfaktors Arbeit"³⁾ und der Mangel an handwerklichen Arbeitskräften. Die Bemühungen der Ökonomisierung gehen in zwei Richtungen, Einsparung an Zeit und daneben das Streben nach

1) Vgl. dazu den Abschnitt über Probleme des Vertriebs und juristische Fragen.

2) Rössle, K.: Grundzüge der handwerklichen Selbstkostenberechnung, Karlsruhe 1925, S.5 ff.

3) Brandt, H.: Rationalisierung im Handwerk, Essen 1953, S.22.

Intensivierung der Arbeit. Jeder Mitarbeiter sollte sich diese Forderung und das Bewusstsein des Einflusses von der eigenen Betriebsaufgabe auf den Gesamtaufwand zu eigen machen, denn jeder trägt einen Anteil der Unternehmerverantwortung, zwar nicht de iure, aber de facto.¹⁾ Wie schon kurz erwähnt, müssen sich die Bemühungen um eine rationellere Gestaltung der Arbeit, was die quantitative Seite anbetrifft, vor allem auf die Nebenzeiten konzentrieren, die bei der vornehmlichen Einzelfertigung im Handwerk von Bedeutung sind und deren Reduzierung der handwerklichen Eigenart keinen Abbruch tut. Es handelt sich dabei um Verlustzeiten, die bezahlt werden, ohne dass während dieser Zeit entsprechend Produktives geleistet wird. Diese sind vor allem durch Leerlaufzeiten (falsche Arbeitsplatzgestaltung, schlechte Materialbereitstellung u. dergl.) verursacht. Ganz allgemein gesprochen, liegt eine wesentliche Einsparungsmöglichkeit in dem Versuch der Verlagerung eines Teils von körperlicher zu geistiger Arbeit.

Was die qualitative Seite, die Vervollkommnung der Arbeit, anbetrifft, so sind die Möglichkeiten für eine die Leistung intensivierende Arbeitsteilung im Handwerk sehr beschränkt.²⁾ Es geht vielmehr darum, die Arbeit durch eine individuelle Ordnung zu erleichtern und damit produktiver zu gestalten. So wird beim einzelnen nicht so sehr eine Arbeitsteilung erfolgen, sondern eine "Ordnung des Vollzugs"³⁾ im Vordergrund stehen. Diese hat die Erlangung einer grösseren Geschicklichkeit und die Ver-

1) Wrba, M.: a.a.O., S.17.

2) Die Befürchtung, dass eine Arbeitsteilung für das Handwerk nicht förderlich ist, braucht nicht zu bestehen, denn eine solche wäre niemals so ausgebildet wie im Industriebetrieb. Das Arbeitsgebiet des einzelnen ist trotzdem noch ein sehr weites, und es ergibt sich aus der betrieblichen Eigenart öfters der Zwang zu Umstellungen, die eine zu einseitige Ausrichtung der Betätigung verhindern.

3) Eulenburg, F.: a.a.O., S.65 ff.

minderung unnützer Arbeitsvorgänge zum Ziel. Günstig kann sich dabei eine gewisse Aufgabenteilung, entsprechend den Fähigkeiten und damit Präferenzen des einzelnen, erweisen. Oftmals bedarf es einer ständigen Vollzugsordnung, um das mangelnde Selbstdenken der Betriebsangehörigen zu überbrücken und den betrieblichen Organismus richtig im Gang zu halten. Es sollte nämlich Klarheit darüber bestehen, dass die Fehler - und damit Verlustquellen vor allem beim Menschen selbst zu suchen sind. Friedrich¹⁾ sieht hierin den Schwerpunkt: "Die seelischen Verlustquellen sind in vielen Fällen so ungeheuerlich gross, dass der Verantwortliche erschrecken würde, wenn man ihm im einzelnen das Bild der Folgen in Mass und Zahl aufzeichnen würde." Deswegen muss auch im Handwerk auf die Verminderung dieser im menschlichen beruhenden Unzulänglichkeiten hingearbeitet werden; sie werden oftmals gar nicht beachtet, obwohl sie durch ihr beständiges Vorhandensein und Aktivwerden von beträchtlicher Beeinflussungskraft sind. Nicht selten erweisen sich technische oder wirtschaftliche Mängel allein als Auswirkung in der menschlichen Sphäre begründet liegender Ursachen, die nur von daher wirksam bekämpft werden können. Vor allem Gewöhnung, Nachlässigkeit und Reibungen unter den Betriebsangehörigen können dem Betrieb erhebliche Schäden zufügen. Es gilt, das richtige Gefühl für Harmonie oder Misstimmungen im Betrieb zu besitzen, und ein Eingreifen, nach Art und Weise richtig angesetzt, vermag förderlich wirken. Um zu den wirklichen Ursachen zu gelangen, bedarf es oft eines intensiven, feinfühligsten Vorgehens, und als weiteren Grundsatz sollte sich der fortschrittliche Handwerker zu eigen machen, dass einem rationalisierenden Vorgehen nur dann ein Erfolg beschieden sein kann, wenn es von dem grundsätzlichen Willen

1) Friedrich, A.H.: Bekämpfung der Verlustquellen im Betrieb, Wiesbaden 1950, S.16.

zu den als notwendig erachteten Veränderungen getragen ist.

Eine weitere Frage stellen die sogenannten "Schwachstellen" oder Engpässe dar. Es kann sich bei ihnen leicht um personelle Probleme handeln, die den ganzen Betriebsablauf stören und hemmen. Die Ursache liegt manchmal darin, dass z.B. für gewisse Spezialarbeiten nur eine Kraft zur Verfügung steht, eine weitere, an sich notwendige infolge der durchschnittlichen betrieblichen Beschäftigung jedoch nicht tragbar ist; selbstverständlich kann die Ursache dafür auch im Arbeitskräftemangel begründet sein. Abhilfe zu schaffen, ist in solchen Fällen oftmals schwer; eine fühlbare Erleichterung kann häufig die Beigabe einer Hilfskraft oder der zeitweise Einsatz einer anzulernenden oder universellen Arbeitskraft schaffen. Solche Schwierigkeiten müssen aber immer in einem gewissen Gesamttrahmen gesehen werden, da sonst die Gefahr besteht, dass sich so gleich eine neue "Schwachstelle" bildet.¹⁾

Neben all diesem muss, ganz abgesehen von den gesetzlichen Vorschriften, der Arbeitszeit entsprechende Beachtung geschenkt werden. Ausser der Mittagspause sollte am Vor- und Nachmittag je eine kleinere Pause eingelegt und auf deren strikter Einhaltung bestanden werden. Dies wirkt sich auf die Arbeitsintensität während der wirklichen Arbeitszeit gut aus und verhindert zugleich, dass die fehlenden Pausen und Ruhemöglichkeiten auf einem anderen Weg, etwa durch besonders langsames Arbeiten, Essen während der Arbeit, Suche nach weniger anstrengenden Arbeiten und durch übermässiges Herumlaufen erreicht werden. Mit einigem Recht wird deswegen sogar verlangt, die Häufigkeit der Ruhezeiten nach der Schwere der Arbeit auszurichten, also je schwerer die Arbeit, um so häufigere, dafür kürzere

1) Rummel, K.: a.a.O., S.92 ff.

Pausen einzulegen.¹⁾

Daneben bedarf es einer ständigen, zielbewussten Überwachung, die für einen möglichst reibungslosen Ablauf zu sorgen hat, aber ein ebenso scharfes Augenmerk auf eine einwandfreie Ausführung wirft und damit eine wesentliche Voraussetzung für die Einhaltung der gewünschten Qualität bildet. Dabei ist nicht zu übersehen, dass zu der "inneren" Qualität die "äussere" hinzutreten muss, um das zu erstellende Gut oder die Leistung erst voll zur Auswirkung zu bringen. Sich erst während des Arbeitsprozesses ergebende Schwierigkeiten sollten möglichst sogleich zu beseitigen versucht werden, sachlich gerechtfertigte Kritik hat in einer Weise zu erfolgen, die dieser mehr oder weniger besonderen Art von Betriebsgemeinschaft, vor allem auch in kleinen Betrieben, Rechnung trägt; auf Sicht wird überhaupt einer derartigen Betriebsführung ein grösserer Erfolg beschieden sein. Wenn dies in Einzelfällen nicht zutrifft, so liegt es an Betriebsangehörigen, bei denen eine solche Verfahrensweise nicht "ankommt". Deswegen sollte aber nicht diese gewechselt, sondern ihnen klar gemacht werden, dass bei einer solchen Reaktion auf die Dauer für sie im Betrieb kein Platz ist.

Diese enge Verbindung von Meister und Mitarbeiter ermöglicht, ohne umfangreiche Aufzeichnungen ein Bild über die Leistungsintensität der einzelnen Betriebsangehörigen zu gewinnen und dementsprechend auch Differenzierungen in der Entlohnung vornehmen zu können, die als eine gewisse Anerkennung weiter leistungssteigernd wirken. Man sollte sich nämlich vor allem in stark auf Handarbeit ausgerichteten Betrieben²⁾ vor Augen halten, wie sehr das Tempo der Arbeit von den einzelnen Mitarbeitern be-

1) Nach Müller, L. und Spitzer, H.: Arbeit recht verstanden, München 1952, S.46.

2) Wrba, A.: a.a.O., S.59 ff.

stimmt werden kann.

ab) Maschinenfragen und Werkzeugausstattung

Ein besonderes Gebiet im Rahmen der Rationalisierung des Fertigungsprozesses im Handwerksbetrieb ist die Frage der technischen Ausstattung. Ob eine stärkere technische Ausrüstung angebracht ist, hängt von den jeweiligen Verhältnissen ab. Jede Maschinenanschaffung ist primär eine wirtschaftliche Frage. Zunächst geht es darum, sich über deren Zweckmäßigkeit bei den im Betrieb anfallenden Arbeiten Klarheit zu verschaffen, denn viele Maschinen eignen sich z.B. für eine fabrikmäßige Herstellung, weniger aber für Einzelfertigung und überhaupt nicht für Reparaturarbeiten. Weiter geht es um eine Analyse der Nutzungshäufigkeit, und unter Hinzunahme der normal zu erwartenden Aufwendungen für Instandhaltung, Wartung, Amortisation usw. sollten die voraussichtlichen Betriebskosten als Vergleichsbasis zu den Kosten bei manueller Fertigung betrachtet werden. So kann sich eine bei oberflächlicher Betrachtung als primitiv erscheinende Technik, vor allem bei geringen Betriebsstundenzahlen, als die wirtschaftlich überlegene erweisen.¹⁾

Allerdings müssen noch weitere Momente erwogen werden, denn durch die Maschine kann eine verbesserte und vielleicht auch gleichbleibendere Herstellung gewährleistet sein; weiter wäre denkbar, dass etwa neuartige Materialien sich überhaupt nur oder zumindest einwandfrei nur maschinell bearbeiten lassen. Ein in der Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnendes Problem ist der Arbeitskräftemangel mit all seinen Folgen. So kann es manchmal angebracht sein, sich zu Gunsten einer stärkeren Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln zu entscheiden, ohne

1) Valentin, R., a.a.O., S.26.

dass dabei alles rein kostenmässig erfasst und zum Ausdruck gebracht werden könnte.

Soweit es von der rein technischen Seite her möglich erscheint, sollte eine gewisse Harmonie in der Leistungsfähigkeit der einzelnen technischen Ausrüstungsgegenstände angestrebt werden. Schnutenhaus¹⁾ kleidet es in die Forderung nach Übereinstimmung von Qualität, Ausnutzung und Arbeitssicherheitsgrad der Maschinen mit der jeweils verlangten Arbeit und der Übereinstimmung des Alters, der Leistungsfähigkeit und Wartungsnotwendigkeit der Maschinen, entsprechend dem Leistungsstand in ähnlichen Betriebseinheiten. Diesem zwar kaum erreichbaren Idealzustand gilt es doch möglichst nahezukommen. Ohne Berechtigung der Ausschliesslichkeit allerdings kann aber doch empfohlen werden, der vielseitiger verwendbaren, kleineren und oft leichter zu wartenden Maschine den Vorzug vor der leistungsfähigeren Spezialmaschine zu geben.

Es bieten sich auf dem zeitweise sehr umstrittenen Gebiet der Maschinenausstattung weite Möglichkeiten zu Verbesserungen, und kein Handwerker sollte es sich entgehen lassen, hier von Zeit zu Zeit den Rat erfahrener Fachkräfte einzuholen. Ausstellungen und Messen vermögen darüber hinaus Aufschluss über technische Neuerungen und Verbesserungsmöglichkeiten zu geben.

Was das Werkzeug anbetrifft, so lässt sich auch dabei manches verbessern. Es sollte in genügender Zahl und zweckentsprechender Form vorhanden sein. Bei Hinzunahme neuer zu bearbeitender Werkstoffe darf daher die Beschaffung des dazu notwendigen Werkzeuges nicht übersehen werden. Daneben wird vielfach auf die Pflege des oftmals sehr kostspieligen Werkzeuges und dessen Aufbewah-

1) Schnutenhaus, O.R., a.a.O., S.45 ff.

rung nicht die entsprechende Sorgfalt verwendet, schliesslich geht manche Zeit auch durch unnötiges Suchen verloren. Wenn jedem Betriebsangehörigen, abgesehen von Spezialwerkzeugen, das von ihm normalerweise benötigte Werkzeug auf Grund von Aufzeichnungen ausgehändigt wird, so können Verluste durch Abhandenkommen, schlechte Pflege sowie nicht artgemässe Verwendung durch Kontrollmassnahmen aufgedeckt und damit vermieden werden.

ac) Werkstättengestaltung

Bei den Werkstatt- und Betriebsräumen ergeben sich oft von vornherein grössere Schwierigkeiten bei ihrer Gestaltung, da nur in den seltensten Fällen, im Grunde nur bei Neubauten, eine ungehinderte Verfügungsmöglichkeit über die Räumlichkeiten gegeben ist. Meist müssen also alle Bemühungen in dieser Frage darauf hinzielen, den bestmöglichen Kompromiss zwischen dem Zweckmässigen und dem Möglichen zu erarbeiten. Vor allem ist es die bei vielen Handwerksbetrieben akute Frage nach der Standortspaltung, denn die Ansprüche der Kundschaft hinsichtlich der "Darbietung" der betrieblichen Leistung sind so gestiegen, dass es kaum mehr zeitgemäss ist, den Kundenverkehr in der Werkstatt zu betreiben.

Dass die Werkstatt- und Betriebsräume in ihrer konkreten Gestalt einen nicht unbeachtlichen Faktor für die Gesamtwirtschaftlichkeit darstellen, dafür fehlt in vielen Betrieben des Handwerks noch das notwendige Verständnis. Zwar muss die Gestaltung dem einzelnen Handwerker überlassen bleiben, aber einige Grundgedanken sollen doch aufgeführt werden: Vor allem soll durch die unter den räumlichen Gegebenheiten zweckdienlichste Anlage und Gestaltung der Arbeitsplätze sowie die Anordnung der Maschinen eine gegenseitige Behinderung so weit wie möglich vermieden werden, andererseits aber unnötige Wege

gespart werden. So unbedeutend dies alles auf den ersten Blick erscheint, so erstaunlich wird das Ergebnis sein, wenn man diese unnützen Gänge und Zeiten zusammenfasst, und andererseits, wie viel bei einer blossen Verminderung dieser wirklich unproduktiven Zeiten eingespart werden kann.

Auf der gleichen Ebene liegt die Forderung nach einer vernünftigen und zweckmässigen Raumausstattung. Es wird zu wenig beachtet, wie sehr die Umgebung den Menschen in seiner Leistungsfähigkeit fördert oder hemmt. Eine Verminderung der physischen wie auch psychischen Belastung schafft eine ausgeglichene Leistung.

Hier handelt es sich in erster Linie um das Problem der richtigen Beleuchtung. Die Lösung dieser Frage sollte auf der schon unbestrittenen Erkenntnis beruhen, dass die Einzelbeleuchtung der Arbeitsplätze zu ungleichen und das Auge unnötig belastenden Lichtverhältnissen schafft und deswegen durch gleichmässig über den Raum verteilte Lichtquellen ersetzt werden sollte. Die für die heute üblichen Leuchtröhren anfallenden Mehrkosten bei der Erstausstattung werden durch deren geringeren Energieverbrauch weitgehend aufgewogen. Daneben sind Lichtverluste durch "lichtschluckende" Gegenstände zu beachten. Dazu bedarf es am besten der Beratung durch die entsprechenden Fachhandwerker, was aber zugleich zeigt, welche hohen Anforderungen an den Kenntnisstand eines leistungsfähigen Handwerkers gestellt werden. Doch nicht nur die möglichst optimale Intensität der Beleuchtung sollte angestrebt werden, auch die Bedeutung der Farbgebung sollte Beachtung finden.

Es würde zu weit führen, sich in Details zu verlieren, aber es kann doch gesagt werden, dass sich gerade durch richtig gewählte Farben beachtliche psychologische

Effekte erzielen lassen.¹⁾ So kann auf Grund einer sorgfältig gewählten Farbkomposition, bei entsprechenden Tönungen und Kontrasten, eine wärmere oder in Räumen mit erhöhter Temperatur, eine kühlere Atmosphäre geschaffen werden. In freundlichen Tönen gehaltene Räume wirken unbewusst auf den Menschen und erweisen sich durch Hebung der Arbeitsfreude leistungsfördernd. Ebenso verhält es sich bei den Maschinen, die in helleren Farben gehalten werden sollten. Dabei erhöht sich die Arbeitssicherheit um ein wesentliches, wenn bewegliche oder leicht gefährdende Teile in einer zwar nicht kontraststarken, aber doch ins Auge fallenden Absetzung gewählt werden.

Was die Wärmewirtschaft eines Betriebes angeht, so bedarf es auch hier einer gelegentlichen Überprüfung, ob nicht durch die Aufstellung brennstoffsparender Heizgeräte eine Besserung erzielt werden kann. Schadhafte Anlagen oder unsachgemässe Handhabung bewirken manchmal erhebliche Mehraufwendungen. Auch der mögliche, übermässige Wärmeverlust durch schlechte, veraltete Staubabsauganlagen sollte Beachtung finden, schliesslich müsste auch für eine gute Ent- und Belüftungsmöglichkeit gesorgt werden.

Wenn sich diese der Bessergestaltung dienenden Massnahmen aus finanziellen Gründen nicht in kurzer Frist durchführen lassen, sollten sie aber doch stufenweise, im Rahmen des Möglichen, angestrebt werden. Vor allem ist daran zu erinnern, dass die dafür notwendigen Aufwendungen nicht auf kurze Sicht betrachtet werden dürfen, sondern unter Berücksichtigung ihrer Verteilung über längere Zeiträume hin und nicht zuletzt hinsichtlich der durch sie ermöglichten Kosteneinsparungen auf

1) Genauere Farbvorschläge finden sich z.B. bei Müller, E. - Spitzer, H.: Arbeit recht verstanden, München 1952, S.81 ff.

anderen Gebieten.

ad) Materialwirtschaft

Zu den Fragen des technischen Bereichs gehört auch die der betrieblichen Materialwirtschaft.¹⁾ Während die rechtzeitige Bereitstellung der benötigten Materialien Aufgabe der Einkaufsfunktion ist, obliegt es ihr, die zweckmässige Verwendung sicherzustellen und auf beste Ausnutzung zu achten. Wenn sich der dafür Verantwortliche laufend vor Augen hält, wieviel an Lohnkosten auf das Material verwendet werden, dann trägt dies einen Teil zur Verbesserung des Betriebserfolges bei, oder anders gesehen, hochqualifizierte manuelle Arbeit kann nicht voll zur Auswirkung kommen, wenn das dieser Leistungserstellung zuzuordnende Material Mängel irgendwelcher Art aufweist. Deswegen sollte in Betrieben, in denen viel von der sachgemässen Zurichtung des Materials abhängt, diese Arbeit beim Meister oder einem besonders befähigten Mitarbeiter liegen. Zu den Anforderungen, die von der Materialseite her bedingt sind, zählt auch die nach einer angemessenen Materialkenntnis, welche sich auch auf die bei der Be- und Verarbeitung beachtenswerten Eigenschaften erstrecken muss. Deswegen ist es wichtig, sich genaue Kenntnis über neu auf den Markt kommende Materialien, die dazu erforderlichen Hilfsstoffe, Werkzeuge usw. anzueignen. Als Quellen kommen vor allem die Fachliteratur und die Fachpresse in Frage, kollegialer Gedanken- und Erfahrungsaustausch und in Spezialfällen eine Fühlungnahme mit den erzeugenden Industriebetrieben. Hier unterstützend mitzuwirken, ist ferner eine der Aufgaben der Gewerbeförderung, auf die noch einge-

1) Über allgemeine Fragen der Beschaffung wurde eingehender im Abschnitt: Der Beschaffungsprozess, (V,1,a) abgehandelt.

gangen wird.

In Betrieben, in denen Abfälle in grösserer Menge oder von hochwertigem Material anfallen, sollte an dieser Frage nicht vorbeigegangen werden, denn es kann darin eine erhebliche Verlustquelle zu suchen sein. Die primären Überlegungen haben sich auf die Möglichkeiten der Verminderung zu konzentrieren, und erst an zweiter Stelle sind Erwägungen über eine Verwertung anzustellen, was aber immer von dem Wert des Abfalls abhängig ist. Die Frage des Abfalls sollte aber bereits bei der Beschaffung erwogen werden, denn ein abfallärmeres, aber teureres Material kann günstiger sein; daneben ist auch der Fall denkbar, dass der Betrieb eine bestimmte Menge an Material benötigt, die als Abfall anfällt.

ae) Spezialisierung im Handwerk als Rationalisierungs-massnahme

In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich im Zusammenhang mit der Rationalisierung meist drei Begriffe, Spezialisierung, Typung und Normung. Es braucht wohl nicht näher dargetan werden, dass die beiden letzten Erscheinungen sich in keiner Weise mit der handwerklichen Betriebsform in Einklang bringen lassen; dagegen liegt in der Frage der Spezialisierung ein Problem, mit dem sich manche Betriebe ernsthaft auseinanderzusetzen haben. Jede Spezialisierung, die sich durch eine Einingung des Betriebszweckes entwickelt,¹⁾ bringt Vorteile, aber nicht minder auch Nachteile mit sich: Der umsatz- und bzw. oder mengenmässigen Leistungsanhebung steht eine stärkere Anfälligkeit und zunehmende Unelastizität gegenüber, was in der Verengung der Produktionsbasis begründet liegt. Die wirtschaftliche und vor allem techni-

1) Rössle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1956, S.168.

sche Entwicklung brachte für einen Grossteil des Handwerks die Notwendigkeit zur Spezialisierung, die sich in dem Zwang zum Bezug von Teilen bzw. Ersatzteilen auswirkte, während früher alles im Betrieb selbst gefertigt wurde. Es ist oftmals eine Existenzfrage, sich der allgemeinen Tendenz zur Spezialisierung aus wirtschaftlichen Gründen nicht zu verschliessen, aber es gilt das richtige Mass zu finden, um nicht ein Zuviel an Individualität einzubüssen. Die wesensbedingten Begleiterscheinungen eines höheren Grades von Spezialisierung, wie stärkerer Kapitalbedarf, Verlagerung des Schwerpunktes von den mehr proportionalen zu den fixen Kosten, intensiver technisierte Fertigungsmethoden, laufen der handwerklichen Wesensart zuwider. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Entwicklung von Handwerksbetrieben zu Zulieferern oft einiger weniger Grossabnehmer mit Sorge zu betrachten, denn es besteht die Gefahr, dass der Grossabnehmer auf die Elastizität des Zuliefererbetriebs rechnet, die aber meist schon verloren gegangen ist, ganz abgesehen von der markt-mässigen Abhängigkeit.

Daraus ergibt sich, dass eine intensive Pflege des Vertriebs eine der massgeblichsten Voraussetzungen für eine stärkere Spezialisierung ist, weshalb diese für viele Handwerksbetriebe als nicht zuträglich angesehen werden muss. Schliesslich kann die zu weit getriebene Spezialisierung bewirken, dass die schöpferischen Kräfte durch die zu starke Einengung verkümmern.

So gesehen, stehen einer Rationalisierung durch Spezialisierung, sofern sie sich nicht in engeren Grenzen hält oder durch eine sonstige Entwicklung aufgezwungen ist, grosse Bedenken gegenüber, nicht zuletzt auf Grund der Gefahr für wesentliche Eigenschaften der Handwerksbetriebe und unter besonderer Berücksichtigung der wesensbedingten Schwäche der Absatzseite, der eine ent-

scheidende , besonders verantwortungsvolle Aufgabe bei einer weit vorgetriebenen Spezialisierung zufällt.

b) Die betriebswirtschaftliche Führung des Handwerksbetriebes

Das Schwergewicht, das im Handwerksbetrieb wesensbedingt auf dem Gebiet der Produktion liegt, könnte dazu Anlass geben, die Rationalisierungsbestrebungen, also all die Bemühungen, die auf eine Bessergestaltung abzielen, auf diesen Bereich zu konzentrieren und - in weiterer Konsequenz - darauf zu beschränken. Viele Handwerker sind eher noch für Anregungen im technischen Bereich zugänglich, Verbesserungsvorschläge für die kaufmännische Seite des Betriebes werden jedoch nicht selten leichtfertig abgewiesen. Dabei sollte doch Klarheit darüber herrschen, dass die betriebswirtschaftliche Seite nicht minder das ihrige dazu beitragen muss, um den Betrieb in die Sphäre des Erfolges zu bringen, bzw. dort zu halten und ihn nicht in die Zone des Verlustes abgleiten zu lassen, denn meist liegt zwischen Gewinn und Verlust nur ein Bruchteil des betrieblichen Umsatzes.

ba) Die Rationalisierung der Verwaltung und Finanzwirtschaft

Der Funktion der Verwaltung im Zuge einer rationalisierenden Bessergestaltung des gesamten Betriebes mehr Aufmerksamkeit zu schenken, erscheint in vielen Handwerksbetrieben angezeigt. Dabei dürfte diese Funktion fast beispielhaft dafür sein, dass Rationalisierung nicht unbedingt gleichbedeutend mit Einsparungen ist, sondern dass hier eine Verbesserung der Funktionsfähigkeit möglicherweise einen Mehraufwand bedingt. Die Aufgabe der Verwaltung liegt in der richtigen Koordina-

tion der betrieblichen Bereiche. Nur wenn die Notwendigkeit der Verwaltungsfunktion wirklich anerkannt ist, wird die fast traditionelle Abneigung gegen Verwaltungsarbeiten schwinden und das dazu notwendige Arbeitspensum nach Art und Weise in einem den Betriebsverhältnissen dienlichen Ausmass geleistet. Ein erster Grundsatz sollte sein, nicht nur zu planen und Fehlerquellen zu erkennen, sondern die gedankliche Erfassung und die darauf sich gründende Entscheidung zu aktivieren und damit zu verwirklichen.

Drei Schichten sind es, welche die Wirksamkeit der Verwaltungs- und Leitungsfunktion bestimmen:¹⁾ "die des Irrationalen, des Rationalen und des Gestaltend- Vollziehenden", wobei erstere der menschlichen Beeinflussung von der Betriebsseite her weitgehend entzogen ist, die zweite und letzte jedoch durch die individuelle Veranlagung bestimmt, also in hohem Masse beeinflussbar ist. Die entscheidende Voraussetzung liegt in einer betrieblichen Leitung, der das nötige Mass an Konsequenz in der Befolgung der gesetzten Ziele eigen ist, die aber ebenso über die Fähigkeit verfügt, zu improvisieren, um Unvorhergesehenem entstörend zu begegnen.

Was die besonderen Verhältnisse der handwerklichen Betriebswirtschaft angeht, so sollten die von der leitenden Funktion, also im allgemeinen dem Meister, ausgehenden Impulse sich vor allem auf zwei Aufgabenkreise konzentrieren: Für alle Betriebsbereiche und die darin tätigen Personen ist ein Minimum an Disproportionalität zwischen den gestellten Anforderungen und dem Leistungsvermögen anzustreben.

Jede betriebliche Verwaltung bedarf aber entspre-

1) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Berlin 1955, S.100.

chender Grundlagen, und zwar des Rechnungswesens. Mit dem Blick auf die besondere Einstellung des Handwerkers fordert deswegen Zerdick¹⁾ als Basis der Entscheidungen ein Rechnungswesen, das durch effektives Zahlenmaterial fundiert ist und nicht durch zu stark gefühls- und gedächtnismässig bestimmte Grössenordnungen. Vier wesentliche Aufgaben lassen sich für das Rechnungswesen aufstellen:²⁾

1. Die Erfolgsermittlung,
2. Bereitstellung des für die Kalkulation erforderlichen Zahlenmaterials,
3. Sammlung der für steuerliche Zwecke verlangten Unterlagen,
4. Darstellung der Höhe und Veränderungen des betrieblichen Kapitals.

Besonders unter dem Gesichtspunkt des Steuerrechts muss die Buchführung in einer Art und Weise erfolgen, die dem Prinzip der Ordnungsmässigkeit entspricht: Dies bedeutet die jederzeitige Möglichkeit, das Vermögen und seinen Ertrag darzustellen. Die Voraussetzung dafür liegt in der vollständigen Offenlegung "aller geldmässig erfassbaren Vorgänge, laufender Verbuchung dieser Vorgänge in einer äusserlich sauberen und übersichtlichen und in einer materiell richtigen und wahren Form".³⁾ Deswegen sollte dem Handwerksbetrieb die Heranziehung eines Steuerberaters oder dergl. empfohlen werden, damit unter dessen Mitwirkung das Rechnungswesen in einer den steuerlichen, aber nicht minder auch den betriebswirtschaftlichen Anforderungen gerecht werdenden Form gestaltet wird. Damit soll auch bezweckt werden, dass erweiterten betrieblichen Aufzeich-

-
- 1) Zerdick, A.: Gestaltung und Förderung des Rechnungswesens im Handwerk, Stuttgart 1939, S.74 ff.
 - 2) Nach Bauer, J.: Verwaltungsorganisation handwerklicher Betriebe, Berlin 1956, S.16.
 - 3) Spörlein, H.: Die Ordnungsmässigkeit der Buchführung, Stuttgart 1952, S.6.

nungen und den damit verbundenen Mehraufwendungen ein im entsprechenden Verhältnis gesteigerter Aussagewert gegenüber steht. Diese Bestrebungen zu unterstützen, ist das Ziel des Einheitskontenrahmens für das deutsche Handwerk.¹⁾ Der an Hand dieses Rahmens vom Betrieb aufzustellende Kontenplan soll den Buchungsstoff nicht nur zweckmässig gestalten, sondern auch auf das notwendige Mass beschränken, aber so, damit er den Anforderungen in jeder Hinsicht Rechnung trägt. Im Zuge der betriebswirtschaftlichen Rationalisierung liegt diesem Kontenrahmen die Absicht zugrunde, erleichternd und teils auch aufwandsenkend bei der Buchhaltung zu wirken, sie aber andererseits so auszurichten, dass sie das unerlässliche Material für die Kalkulation liefert. Die Einschaltung sogenannter "Treuhandkonten", welche die in naher Zukunft fälligen Abgaben für Lohn- und Kirchenlohnsteuern sowie die Sozialversicherungsbeiträge enthalten, verdient besonders hervorgehoben zu werden. Bei der oft geringen Kapitaldecke und den infolge der Arbeitsintensität verhältnismässig stark ins Gewicht fallenden derartigen Beiträgen erscheint es sehr nutzbringend, diese konkret zu erfassen und als Verbindlichkeiten in die betrieblichen Aufzeichnungen aufzunehmen, um bei finanziellen Dispositionen entsprechend berücksichtigt zu werden und ein den Realitäten entsprechendes Bild über die Liquiditätslage zu bieten.²⁾

Der Schwerpunkt liegt für den Handwerksbetrieb auf der periodischen Erfolgsrechnung, denn die vorwiegende Quelle seines Betriebserfolges besteht in der Leistungserstellung; Gewinne (und damit auch Verluste) aus Wertveränderungen sind meist ohne Belang, und die jährlich erstellten Bilanzen sind eben "konzentrierte, auf Geld-

1) Laub, K.: Einheitskontenrahmen für das deutsche Handwerk, München 1955.

2) Laub, K., in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Rationalisierung im Handwerk, München 1953, S.26.

wert beschränkte betriebliche Gesamtübersichten", ¹⁾ die ein Bild der Vermögenslage an dem Stichtag geben und eine Untersuchung der Liquiditätslage zulassen. Mit Zunahme der Kapitalintensität und Kapitalgebundenheit bedarf es allerdings auch im Handwerksbetrieb einer grösseren Pflege der Kapitalrechnung.

Durch eine zweckentsprechend gegliederte Rechnung können relativ leicht Fehlerquellen oder falsche Dispositionen erkannt und Abhilfemassnahmen getroffen werden. Eine Voraussetzung dafür ist sine qua non die laufende Führung der Aufzeichnungen und, damit verbunden, die möglichst kurzfristige Auswertung des Zahlenmaterials. Es versteht sich von selbst, dass die Erkenntnis um so wertvoller ist, ein je kürzerer Zeitraum zwischen dem tatsächlichen Eintritt und dem Erkennen liegt.

Diese kurzen Darlegungen tun zur Genüge die Bedeutung der Buchhaltung dar und damit den Rang, der ihr als Rationalisierungsobjekt zukommt. Daneben steht die ganze Problematik der Kostenrechnung, die ein wichtiges Instrument der Betriebserhaltung darstellt. Letzten Endes kann eine Preisgestaltung, auch wenn sie die Marktsituation in Betracht ziehen muss, sich auf lange Sicht nur auf der Grundlage einer ordnungsmässigen Selbstkostenrechnung sinnvoll entwickeln. Grundbedingung dabei ist, dass eine eigene Kostenrechnung aufgebaut wird, die der Wirklichkeit gerecht werdende Ergebnisse liefert.

Rein formal ist im Interesse der Exaktheit eine weitgehende Verrechnung der anfallenden Kosten als Einzelkosten anzustreben, und es sollte mit möglichst zeitnahen Werten gearbeitet werden, um die Kostenrechnung auf dem Stand zu halten, der den jeweils konkreten Verhältnissen entspricht. Auch wenn das Entgelt für die Leistungen des

1) Le Coutre, W.: Was sagt mir die Bilanz, Stuttgart 1950, S.7.

Betriebes öfters nicht dem errechneten Kostenpreis identisch ist, so dürfen doch auf Dauer die dem Betrieb zufließenden Mittel nicht geringer als die zur Leistungserstellung aufgewendeten sein.

Viele Betriebe sind gezwungen, für eine zu erstellende Leistung ein Preisangebot im voraus zu unterbreiten. Wie sehr es hier noch im argen liegt, zeigen am deutlichsten gleiche Angebotseinholungen bei verschiedenen Betrieben des Bauhandwerks. Die Mangelhaftigkeit der Selbstkostenrechnung offenbart sich manchmal in unerklärlich hohen Abweichungen in den einzelnen Positionen bei weitgehend gleichgelagerten Betrieben und Marktsituationen. Eine Vorkalkulation kann aber nur dann "richtig" sein, wenn ihre Bestandteile den laufenden Veränderungen der Marktdaten angepasst sind. Daneben ist es angezeigt, vor allem bei längerer Produktionsperiode, so weit nur möglich, die in diese möglicherweise hineinfallenden, marktmässigen Veränderungen, z.B. Lohnerhöhungen, in Erwägung zu ziehen. Schliesslich erscheint es angebracht, sich klar darüber zu werden, ob die Voraussetzungen und einzusetzenden Mittel, auf denen die Werte der Vorkalkulation beruhen, im konkreten Fall die gleichen sind.

Die allgemeine Entwicklung lässt es geboten erscheinen, dass auch der Bereich der Finanzwirtschaft stärker in eine Gesamtrationalisierung einbezogen wird. Hier ist es aber ebenso nicht mit einmaligen Verbesserungen getan, vielmehr bedarf es zu einem nachhaltigen Rationalisierungserfolg beständiger, laufender Massnahmen, auf die bereits hinlänglich verwiesen wurde.

Mehr als gemeinhin aber angenommen, gibt es vor allem teil-überfinanzierte Betriebe, wenn einzelne Produktionsmittel oder ganze Aggregate ständig nicht entsprechend ausgenützt werden können.

Die Aufgabenstellung lässt sich im allgemeinen mit

dem Begriff der Kapitalpflege umreißen, die sich dahingehend auswirken sollte, dass einerseits ein gewisses Mass an Übereinstimmung im Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital zu Anlage- und Umlaufvermögen erreicht wird und dass andererseits ein dem Betrieb förderlicher Rhythmus in der aktiven und passiven Kreditierung gefunden wird.

Finanzierungsaufgaben fallen laufend an und es bedarf zu deren Lösung ebensolcher Massnahmen. Eine wichtige Voraussetzung dafür stellt die Erlösd disposition als Grundlage für Kapitaldispositionen dar. Ihre Aufgabe liegt darin, "den Zahlungsnotwendigkeiten und Verpflichtungen termingerecht nachzukommen, was letztlich auf die grundsätzlichen Ziele aller Betriebswirtschaftspolitik zurückzuführen ist, nämlich Erhaltung und Erweiterung der Betriebswirtschaft".¹⁾ Die hinzutretende Forderung nach einer systematischen Erlösd disposition ist vor allem durch die dauernde Umbildung von Geld in Güter bzw. Dienste und umgekehrt bedingt. Sie beginnt bei dem Zurückfliessen des in Geld ausgedrückten Gegenwertes für die an den Markt abgegebenen betrieblichen Leistungen²⁾ in Form des Erlöses und soll erreichen, dass die damit wieder zur Verfügung stehenden Mittel, von Sonderfällen abgesehen, in der richtigen Weise regenerativ Einsatz finden. Um die Mittel den richtigen Stellen und in gerechtfertigter Höhe zuzuweisen, bedarf es einer Erlösaufteilung analog einer Aufwandsstruktur-Analyse. Es geht darum, klare Vorstellungen über die Verwendung der eingehenden Mittel zu gewinnen, denn es ist ein Charakteristikum, dass die eingehenden Erlöse sich zunächst im Umlaufvermögen niederschlagen, jedoch

1) Beckmann, L.: Betriebswirtschaftliche Finanzierung, Stuttgart 1956, S.222.

2) Nach Rössle, K.: Die Erlösd disposition in Internationales Gewerbearchiv: Der Klein- und Mittelbetrieb in Handwerk und Handel, Heft 2, St.Gallen 1953, S.58.

Entgelte für Güter des Anlage- und Umlaufvermögens enthalten. Darin liegen erhebliche Möglichkeiten für die betriebliche Führung, denn durch geschickte Dispositionen können vorübergehend Mittel freigesetzt und förderlich verwendet werden. Gerade darin aber liegen auch erhebliche Gefahrenmomente, aus denen bei Fehldispositionen oder unerwarteten Störungen beträchtliche Risiken erwachsen können. Ein vorsichtiges Vorgehen, schon mit Rücksicht auf die weniger umfassende, allgemein wirtschaftliche Orientierung des Handwerkers, erscheint deswegen angeraten, nicht zuletzt, weil mit einem Eingang von Erlösen gerechnet werden muss, der nicht den betrieblichen Verpflichtungen parallel läuft und den oft nicht kapitalstarken Handwerksbetrieben Schwierigkeiten bereiten kann.

Die Anteile für Löhne und Material sind relativ leicht zu ermitteln; trotzdem gilt die besondere Aufmerksamkeit den Löhnen, da sie kurzfristig fällig werden, oftmals vor dem Eingang des Erlöses gezahlt werden müssen und die entsprechenden Anteile für die Auffüllung des betrieblichen Lohnfonds bzw. zur Abdeckung dafür notwendig gewordener Kreditaufnahme verwendet werden müssen. Daneben sollte ein Augenmerk auf die Gegenwerte für die Gemeinkosten gerichtet werden. In diesem Zusammenhang sei besonders auch auf die für die Abschreibung entfallenden Anteile verwiesen; selbst wenn es sich dabei um relativ geringe Bestandteile des Gesamterlöses handelt, müssen sie unbedingt als solche erkannt werden.

Mit einer Erlösdisposition muss auch eine Analyse hinsichtlich der Gewinnbestandteile einhergehen, um dem Betrieb nicht zu viel Mittel zweckfremd zu entziehen, vor allem alle kalkulatorischen Bestandteile, die eventuell einmal benötigt werden, z.B. für Garantieleistungen. Schliesslich sollte den Erlösschmälerungen¹⁾ Aufmerksam-

1) Nach Rössle, K.: Die Erlösdisposition in Internationa-

keit geschenkt werden, also Aufwendungen, die in der Kalkulation nicht angesetzt wurden, da sie durch ihre nachträgliche Entstehung keine Berücksichtigung fanden, aber abgedeckt werden müssen, sei es zu Lasten des Gewinns oder sonstiger kalkulatorischer Reserven in Wagniszuschlägen usw.

Sofern nicht anderweitig zu Überbrückungsmassnahmen oder bewusst betriebener Expansion benötigt, sollten zeitweise freigesetzte Erlösbestandteile werbend angelegt werden, aber möglichst risikoarm und leicht verfügbar; also am zweckmässigsten auf Bankkonten, und zwar zinsbringend, wobei der Anlage mit kürzerer Kündigungsfrist, aber niedrigerem Zinssatz aus betriebssichernden Gründen der Vorzug gegeben ist.

Grundsätzlich gilt für die Erlösdisposition, dass sie noch bedeutsamer ist, wenn der Erlös nicht den vollen Gegenwert für die aufgewendeten Kosten und den Gewinnzuschlag enthält, also Markt- und Kostenpreis sich nicht decken. In solchen Fällen müssen die einkommenden Mittel dahingehend disponiert werden, damit die vordringlichsten finanziellen Verpflichtungen abgedeckt werden können. Es geht also darum, die betriebliche Leistungsbereitschaft aufrechtzuerhalten. Somit ist aber auch über die Erlösdisposition ein Mittel zur Hand gegeben, das, richtig angewandt, in Bezug auf den betrieblichen Umfang und die Kapazität lenkend eingesetzt werden kann, sowohl expansiv als auch kontraktiv.

Um die Erlösdisposition wirkungsvoll anzuwenden, gilt es, die Erfolgsanalyse nach zwei Richtungen hin auszurichten: einerseits hinsichtlich der Umsatzträger und andererseits in Bezug auf die Bestandteile, und zwar so, dass ein Ausgleich der entstehenden temporären und quan-

les Gewerbearchiv: Der Klein- und Mittelbetrieb in Handwerk und Handel, Heft 2, St.Gallen 1953, S.58.

titativen Unterschiedlichkeiten angestrebt wird.

Unter den speziell handwerklichen Verhältnissen gesehen, fällt der Erlösdisposition als entscheidendes Nahziel die Aufrechterhaltung und Sicherung der Liquidität und Steuerung der betrieblichen Kreditgestaltung zu. Somit stellt die Erlösdisposition eine Vorstufe zur Liquidität dar, die im Grunde genommen in ihrer Funktion von jener abhängig ist. Aufs engste damit verbunden ist die Frage einer richtigen Debitorenpflege. Eine zu lange und meist willkürliche, unsystematische Kreditgewährung bedeutet neben Zinsverlusten und vergrößerten Risiken durch Ausfallmöglichkeiten eine Schwächung der finanziellen Kräfte. Andererseits sollte die Kontenpflege auch nicht schematisch, sondern individuell betrieben werden, um nicht unangebrachte Verärgerung des Kunden mit all seinen Folgen hervorzurufen. Extreme, und zwar nach beiden Richtungen, können dem Betrieb erheblichen Schaden zufügen. Förderlich ist auf alle Fälle die Einführung genauer Zahlungskonditionen, die einen Anreiz zur Barbezahlung bzw. frühzeitiger Bezahlung unter Ausnutzung von Skontierungsmöglichkeiten bieten; allerdings müssen diese dem Kunden in wahrnehmbarer Form bekannt gegeben werden, z.B. durch Aufdruck auf Rechnungen.

Es mag auf den ersten Blick abwegig erscheinen, dem Budgetierungsgedanken für den Handwerksbetrieb das Wort zu reden, und doch sollte er nicht grundsätzlich abgelehnt werden, denn in sehr vereinfachter Form, gewissermassen als mitbestimmende Determinante bei allen den finanziellen Bereich betreffenden Denkakten, kann er auch im Kleinbetrieb wertvolles leisten, indem er eine gewisse Planmässigkeit und Vorbedachtheit intensiviert. Dabei soll keine Rede von der Aufstellung eines Betriebsbudgets sein, vielmehr sollen in die Vorstellungen über die zukünftige Betriebsentwicklung die sich daraus ergebenden finanziel-

len Folgerungen mit einbezogen werden. Der Budget-Gedanke soll auf ein nicht zu unterlassendes Transponieren aller wesentlichen Entscheidungen in die finanzielle Sphäre hinwirken und so in gewissem Grade eine Abstimmung mit den wirklich gegebenen oder zu erwartenden finanziellen Betriebsmitteln erreichen.

Die Kompliziertheit der heutigen Steuergesetzgebung, die in ihrer Anlage durch keine Vereinfachung den besonderen Verhältnissen der Kleinbetriebe Rechnung trägt, lässt es angezeigt erscheinen, dass auch der Handwerksbetrieb den Dienst einer steuerrechtlich geschulten Kraft zu Hilfe nimmt. Dabei übertreffen die Steuerersparnisse die dafür erforderlichen Aufwendungen manchmal um ein Mehrfaches. Schliesslich erfordert schon die Anfertigung der von den Steuerbehörden verlangten Unterlagen die Mitwirkung einer Spezialkraft.

bb) Beschaffungsfragen

Die Beschaffungs- und Vertriebsfunktion empfangen in jedem Betrieb ihre Bedeutung daher, dass es sich bei ihnen um die zwei Erscheinungsformen handelt, über die der Betrieb mit der marktmässigen Um- und Aussenwelt in Verbindung tritt. Dabei obliegt, wie schon dargetan, der Beschaffung die laufende Aufrechterhaltung der betrieblichen Leistungsbereitschaft.

Die wichtigste Grundlage für eine wirtschaftliche Beschaffung ist, dass die damit verbundene Tätigkeit bewusst vorgenommen wird. Beschaffungsgrund muss, von früher schon erwähnten Ausnahmen abgesehen, ausschliesslich der Bedarf sein.

Eine Verbesserungsmöglichkeit hinsichtlich der Beschaffung liegt darin, sich von Zeit zu Zeit durch Besuch von räumlich leicht erreichbaren Messen und Fachausstel-

lungen, Durchsicht der einschlägigen Fachliteratur und Empfang von Vertretern einen Überblick über greifbare Bezugsquellen zu verschaffen. Grundsätzlich sollte gelten, dass bei Bedarf Angebotseinholungen von mehreren Seiten erfolgen. Um aber ein klares, den tatsächlichen Gegebenheiten gemässes Urteil zu fällen, müssen alle bei der Beschaffung relevanten Momente Berücksichtigung finden, da sonst leicht auf Grund oberflächlicher Prüfung Fehlentscheidungen getroffen werden; darüber hinaus ist eine gewisse Skepsis gegenüber Stellen, mit denen noch keine Geschäftsverbindung bestand, manchmal angebracht.

Eine weitere Frage liegt in dem Umfang der Beschaffung, also der zu beschaffenden Menge. Diese bestimmt sich von den betrieblichen Verhältnissen her. Erst in zweiter Linie darf sich die Mengenbestimmung unter preislichen Gesichtspunkten vollziehen, die sich in Vergünstigungen aller Art bieten können, wie z.B. niedrigerer Preis pro Einheit, Rabatte, Frachtvergünstigungen usw.. Immer aber hat der betriebliche Bedarf als entscheidend zu gelten, damit sich nicht scheinbare Vergünstigungen ins Gegenteil kehren, wie starke Kapitalbindung durch lange Lagerdauer, Verderb, Qualitätsminderung, verminderte Verwertbarkeit durch ein ausser-Mode-kommen. Überhaupt erscheint eine vorsichtige Bedarfsdeckung bei neuartigen, noch wenig erprobten Stoffen sehr angebracht. Die Frage nach den Verwendungsmöglichkeiten sollte dabei auch eine Berücksichtigung finden.

Die schwierigste, mit jeglicher Beschaffungstätigkeit in Zusammenhang stehende Frage ist die des Preises. Die zu vergleichenden Preisstellungen dürfen nur in Verbindung mit einem Qualitätsvergleich betrachtet werden. Voraussetzung für eine günstige Beschaffung ist die entsprechende Stoffkenntnis, die sich auch auf die Materialausnutzung erstrecken sollte. Wesentliche Vorteile bei der

Einkaufstätigkeit können bereits insofern wahrgenommen werden, als die Materialbeschaffung darauf ausgerichtet wird, den Umfang der Zurichtung im Betrieb möglichst minimal zu halten.¹⁾ Fragen der Zurichtung und damit der Form, in der geliefert wird, dürfen nicht ohne Berücksichtigung bleiben.

Klinger²⁾ hebt die Tatsache hervor, dass sich Preis und Qualität gegenseitig bedingen und folgert daraus: "Für jeden Verwendungszweck muss ein Optimum angestrebt werden." Es sind also einerseits die mitbestimmenden Faktoren, wie Mehraufwand an Arbeitszeit, höhere Ausschussquoten, schlechtere Produkte,³⁾ schliesslich auch die daraus entstehenden Folgen, wie Nachbesserung, Nachlässe usw., in Betracht zu ziehen, andererseits darf nicht ins gegenteilige Extrem verfallen werden. Eine Verarbeitung von zu hochwertigem Material bedeutet zumindest eine nicht wünschenswerte kostenmässige Belastung in der Selbstkostenrechnung. Wie schon des öfteren erwähnt, geht es nicht um die Qualität als solche, sondern um die im gegebenen Fall erforderliche.

Daneben sind noch weitere Punkte zu beachten, die sich nicht direkt in geldlicher Form ausdrücken und daher vergleichen lassen. Nicht zu unterschätzen ist die Pünktlichkeit von Seiten der Bezugsquelle, sie ermöglicht vor allem Einhaltung der Liefertermine, einwandfreie, der Bestellung exakt gerecht werdende Lieferung und bei laufenden Bezügen die Beständigkeit in der Beschaffenheit.

1) Brandt, H., a.a.O., S.20.

2) Klinger, K.: Der Einkauf im Industriebetrieb, Essen 1950, S.87.

3) Klinger, K., a.a.O., S.84: "Die Qualität der hergestellten Erzeugnisse ist von der Qualität der einzukaufenden Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und daneben von der Qualität der Produktionslage abhängig."

Ein Problem soll in diesem Zusammenhang noch angeschnitten werden, und zwar die eventuellen Abschlüsse. Zweifellos bieten sie gewisse Preisvergünstigungen, unter Umständen auch eine verbesserte Belieferung, daneben müssen aber die skeptisch zu beurteilenden Faktoren erwogen werden, vor allem eine starke Bindung an den Lieferanten und damit ein Handicap bei den laufenden Neuerungen in den angebotenen Stoffen.

Schliesslich dürfen die jeweils greifbaren, gemeinschaftlichen Beschaffungsmöglichkeiten nicht ausser acht gelassen werden. Trotzdem müssen - selbst wenn es sich dabei um sehr günstige Beschaffungsmöglichkeiten handelt - periodenweise Vergleiche bei Mitkonkurrenten angestellt werden, selbstverständlich unter Beachtung sämtlicher Faktoren. Die preisregulierende Nebenwirkung solcher Gemeinschaften muss als Vorteil dieser Einrichtung mitgewertet werden. Man sollte ihnen schon deswegen die höchste vertretbare Pflege angedeihen lassen, jedoch nicht auf Kosten der eigenen Wirtschaftlichkeit.

Vor einer besonderen und bei der augenblicklichen Lage sehr schwierigen Aufgabe steht die Beschaffung, wenn es darum geht, dem Betrieb die notwendige Zahl und obendrein noch geeigneter Arbeitskräfte bereitzustellen. Häufig muss der Weg über Insertionen beschritten werden, und um Erfolgchancen zu haben, ist es oft notwendig, in Gebieten zu suchen, in denen noch ein gewisser Überschuss an Arbeitskräften besteht. Dies erfordert aber nicht nur gesteigerte Aufwendungen, sondern oft darüber hinaus Mithilfe bei der Unterkunftbeschaffung. Trotzdem muss dieser Weg begangen werden, denn er ist vielfach der einzige, um dem Betrieb seine volle Leistungsbereitschaft von der Arbeitskräfte-seite her zu gewährleisten.

bc) Probleme des Vertriebs

Neben der Beschaffungsfunktion ist jede Betriebswirtschaft durch die Vertriebsfunktion ebenfalls mit dem Markt unlöslich verbunden. Bei ersterer nimmt sie, von anomalen Verhältnissen abgesehen, die Position des Nachfragenden, bei letzterer die des Anbietenden ein. Die Gefahren von der Vertriebsseite her sind beim Handwerk beachtenswert, denn ein mangelhafter Vertrieb der betrieblichen Leistungen vermag die beste Leistung als solche in Frage zu stellen. Grösserer Wert muss auf eine gute Gestaltung der Beziehungen zum Markt und damit zu seinen Abnehmern gelegt werden. In vielen Betrieben kann allein durch eine Verbesserung dieser Kontakte - unter Berücksichtigung nachstehend noch darzustellender Punkte - viel zur Hebung des Gesamterfolges beigetragen werden. Als unumstössliche Tatsache muss sich der Handwerker zu eigen machen, dass jeder Betrieb auf seine Umwelt angewiesen ist.

Auch für den Handwerksbetrieb ist die auf der Vertriebsseite massgebliche Erscheinung der Bedarf. Jeder Bedarf kennzeichnet sich durch zwei Tendenzen, die zur Konformität der Bedarfsbefriedigung, aber auch die zur Individualität, wobei Gutenberg¹⁾ allerdings zu der für das Handwerk nicht belanglosen Feststellung kommt: "Der Prozess der Entindividualisierung des Bedarfs macht um so mehr Fortschritte, je mehr die Mode bestimmt." Wie die Einstellung des einzelnen auch ist, es darf daran nicht achtlos vorübergegangen werden. Deswegen obliegt der Vertriebsfunktion, so gross oder klein sie im einzelnen Betrieb auch sein mag, die Aufgabe, die Produktgestaltung entsprechend den Kundenwünschen zu betreiben.

1) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.II, Berlin 1956, S.322.

Daraus folgern dann die jeweils angezeigten Verhaltensmassnahmen zur "Erhaltung und Steigerung des Absatzes", denn laufende Informationen sind unerlässlich, um vor allem rechtzeitig zu wissen, "woher der Absatz gefährdet werden kann, um den Gefahren auszuweichen bzw. eintretende Schwierigkeiten überwinden zu können."¹⁾ Zwar sind die Möglichkeiten für eine Markterkundung infolge des geringen Betriebsumfanges recht beschränkt, und die Betriebe müssen meist auf Untersuchungen von anderen Stellen zurückgreifen, doch ist für eine betriebseigene Initiative genügend Raum. Die Marktbeobachtung kann sich im wesentlichen auf die betriebliche Absatzreichweite²⁾ beschränken. Diese ist bei den meisten Handwerksbetrieben relativ gering, und die für den Betrieb bedeutsamen Wettbewerbsverhältnisse können dabei weitgehend durch Markterkundungsmöglichkeiten erfasst werden, die den kleineren Betrieben auch offenstehen.³⁾ Vor allem handelt es sich um Erhebungen, die auf Grund von Leistungen der Mitkonkurrenten angestellt werden können; daneben ist dem Umstand Rechnung zu tragen, in welcher äusseren Form (Art des Vertriebs, Räumlichkeiten, Schaufenster und deren Gestaltung) sich dies äussert. Weiter liegt in dem Verhalten und den Äusserungen der Interessenten, vor allem gegenüber den eigenen Leistungen, eine nicht zu unterschät-

1) Laub, K.: Die Markterkundung im Handwerk, Stuttgart 1953, S.18.

2) Srohmeyer, A.: Die Absatzreichweite als betriebswirtschaftliches Problem, Zürich 1953, S.39: "Die betriebliche Absatzreichweite ist die durch eine Gesamtheit verschiedener Bestimmungsgründe bedingte weiteste Entfernung, über die dem Betrieb in seinem Streben nach Erreichung der Betriebszwecke durch Beeinflussung oder Anpassung an die Umwelt auf dem Markt mittels Absatzmassnahmen noch irgendein absatzwirtschaftlich relevanter Ertrag-Nutzen entsteht."

3) Laub, K.: a.a.O., S.37 ff. Dasselbst findet sich eine eingehende Behandlung dieser Frage.

zende Gelegenheit zu wertvollen Erkenntnissen.

Was die Frage der für den Betrieb relevanten Konkurrenzverhältnisse angeht, so werden solche erst dadurch begründet, "dass die Absatzreichweite zweier oder mehrerer Betriebe, die artverwandte Betriebsleistungen verkaufen wollen, sich berühren oder überschneiden."¹⁾ Eine intensive und in gewissem Sinne auch systematisch betriebene Marktbeobachtung, die sich gerade im Handwerk auf die speziellen Kundenwünsche erstrecken muss, gewährt eine Dispositionsgrundlage, die jedoch einer Ergänzung hinsichtlich der saison-, konjunktur- und modebedingten Einflüsse bedarf. Damit ist die erste Voraussetzung für eine Anpassung der betrieblichen Produktgestaltung an die vorherrschenden Abnehmerwünsche geschaffen. Eine notwendige Ergänzung dazu sind die Informationen über die externe, aber für den Betrieb bedeutsame Gesamtentwicklung innerhalb des Handwerkszweiges.

Was die Gestaltung der Vertriebstätigkeit und die möglichen Verbesserungen im Sinne einer Rationalisierung anbetrifft, so lassen sich diese in zwei Begriffe fassen: Kundenwerbung und Kundensicherung.

Zwar ist das Wesentliche einer handwerklichen Leistung diese selbst, aber durch die allgemeine Entwicklung werden daneben seitens der Kunden erheblich höhere Ansprüche an deren Darbietung gestellt. Dies bedeutet eine entsprechende Gestaltung der Räumlichkeiten, die dem Kundenverkehr dienen. Sofern es die Art des Betriebes erlaubt, sollte eine Trennung von den eigentlichen Betriebs- und Werkstatträumen angestrebt werden; die Lokalität muss den Eindruck einer gewissen Pflege, Ordnung und Sauberkeit aufweisen, entsprechende Beleuchtungs- und Sitzmöglichkeiten sollten dies vervollständigen.

1) Strohmeyer, A.: a.a.O., S.68.

Wesentliche Voraussetzungen einer dem Betrieb förderlichen Vertriebstätigkeit, wie Termingerechtigkeit, wurden schon an früherer Stelle eingehender behandelt. Daneben gilt es, die Dispositionen im Vertrieb dahingehend auszurichten, damit nicht Aufträge im Stadium der betrieblichen Voll- oder gar Überbeschäftigung übernommen werden, die den Betrieb über die Zone des Erfolgs in die der Unwirtschaftlichkeit bringen. Die Folgen können nämlich in wenig überlegten, unrationalen zusätzlichen Investitionen liegen. Weiter muss mit Nachdruck auf die Kurzsichtigkeit solcher Verhaltensweise hingewiesen werden, wenn der Handwerker bei besonders guter Beschäftigungslage den Kunden dies allzusehr empfinden lässt, auch wenn es fast unbewusst geschieht. Von allem übrigen abgesehen, zeugt es davon, dass er die Wechselhaftigkeit des Wirtschaftslebens nicht erfasst hat, was auf Sicht - bei veränderter Marktlage - einen aussergewöhnlich hohen Auftragsrückgang nach sich ziehen kann. Ausser dem Verlust des Kunden können Unpünktlichkeiten noch juristische Folgen, wie Zahlung von Konventionalstrafen usw., verursachen.¹⁾

Bei der Darbietung der Leistung spricht heutzutage neben der eigentlichen Qualität auch die äussere Form mit, deren Vernachlässigung einer Verminderung der eigentlichen Leistung gleichkommt. Dies bedeutet, dass das Erzeugnis des Betriebes rein visuell in gepflegter, sauberer, aber schlichter Form bzw. Aufmachung geboten wird, wozu nicht zuletzt eine entsprechende Verpackung gehört. Die Verpackung soll aber nicht so sehr als ein ausgesprochener Werbefaktor gesehen werden, wie dies bei vielen industriellen Erzeugnissen ausgeprägt ist, sondern mehr als ein allgemeines Erfordernis der Zeit.

1) Vergl. dazu eingehender nächsten Abschnitt.

Einer Erscheinung der neueren Zeit, nämlich des Absatzes mittels Teilzahlungskrediten, darf sich das Handwerk, vor allem bei Gütern des gehobenen Bedarfes, nicht verschliessen. "Statt An-Sparen hat sich immer mehr der Gedanke des Ab-Sparens durchgesetzt."¹⁾ Dieser Entwicklung darf nicht ablehnend gegenüber gestanden werden, wie auch die persönliche Einstellung des Handwerkers sein mag. Voraussetzung ist allerdings der Anschluss an das Banksystem für derartige Teilzahlungskredite, da eine Finanzierung aus eigenen Mittel ausgeschlossen ist.

Das in der Wesensart des Handwerksbetriebes begründete Positivum, nämlich die Doppelstellung des Handwerkers als Fachmann und Kaufmann, kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Darin liegt eine der vornehmlichsten Möglichkeiten, den betrieblichen Erfolg ohne zusätzlichen Mehraufwand zu steigern. Der persönliche Kontakt mit dem Kunden und die in der Universalität des Handwerksbetriebes beruhende Möglichkeit, verbunden mit einer fachlichen Beratung, auf individuelle Wünsche einzugehen, bedeuten einen beachtenswerten Vorteil. Oftmals können besondere Wünsche nur durch eine individuelle Einzelfertigung, wie sie im Handwerk noch möglich ist, befriedigt werden, z.B. bei Möbeln. Diese Faktoren kommen am besten durch einen entsprechenden Verkehr mit dem Kunden zur Auswirkung, denn es geht darum, auf Grund von Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Sauberkeit und Höflichkeit ein Vertrauensverhältnis zu schaffen.

Die Frage nach Intensivierungsmöglichkeiten mündet zwingend in einer Auseinandersetzung mit der besonderen Problematik der handwerksbetrieblichen Werbung, deren Bedeutung unbestritten ist: "Die Werbung stellt in den Betriebswirtschaften handwerklicher Prägung ebenso einen

1) Gutenberg, E.: a.a.O., S.148.

Arbeitsbereich der Betriebsführung dar wie etwa die Kalkulation."¹⁾ Allerdings müssen die sich daraus ergebenden Fragen unter einer erheblichen Verlagerung des Schwerpunkts gesehen werden, und vor allem nicht in einer Nachahmung industrieller Werbemaßnahmen. Die Anstrengungen des Handwerkers sollen sich zunächst nicht auf die Werbemittel, sondern besonders auf die Leistung und den guten Eindruck konzentrieren.²⁾ Sie stellen die entscheidenden Werbefaktoren dar, von denen alles weitere abzuleiten ist. Zu der Leistung muss die in Art und Weise den Kundenwünschen gemäße, den veränderten Verhältnissen angepasste Form der Darbietung treten.

Unter diesem Gesichtspunkt gewinnen die vorerwähnten Punkte zur Ausgestaltung der Vertriebstätigkeit durch ihren werbenden Charakter noch mehr an Bedeutung. So wohnt im Grunde jeglichem, nach aussen konkreten "in-Erscheinung-treten" ein entsprechend positiver oder negativer Werbefaktor inne; wenn sich diese Erkenntnis mit der daraus zu ziehenden Nutzenanwendung stärker durchsetzt, bedeutet es einen beachtlichen Fortschritt auf dem Weg der Steigerung der betrieblichen Wirtschaftlichkeit.

Deswegen sollten sich alle die Werbung betreffenden Maßnahmen zunächst auf eine Beseitigung bzw. Herabmin- derung der negativen Werbefaktoren konzentrieren, was meist mit geringem Aufwand zu erreichen ist. Als Ziele dieser Bestrebungen finden sich bei Zelle:³⁾ die vollendete und wirklich zu Ende gebrachte Leistung, dabei in marktgerechter Form, ferner Festhalten an Termin, Preis und festgelegter Ausführung und schliesslich die entspre-

-
- 1) Rössle, K.: Intensivierung der Werbung im Handwerk, in: Die Handwerkskammern im Dienste der Gemeinschaft, Alfeld/Leine 1953, S.45.
 - 2) Zelle, A.: Die Werbung des Handwerkers, Bonn 1954, S.7.
 - 3) Zelle, A.: a.a.O., S.10 ff.

chende Kundenberatung einschliesslich des zugehörigen Kundendienstes. Es kann gar nicht oft genug betont werden, dass eine Werbung niemals erst mit der eigentlichen Werbetätigkeit im engeren Sinne anfängt.

Nur wenn der Betrieb in sich "werbereif"¹⁾ ist, sollte eine Werbung unter Zuhilfenahme der Werbemittel im engeren Sinne betrieben werden, deren Bestreben und Ziel in einer sachlichen Aufklärung in Bezug auf die im Betrieb gefertigten Erzeugnisse bzw. der sonstigen Leistungsfähigkeiten liegen muss. Insbesondere im Handwerk muss die dominierende, werbende Wirkung in der Leistung selbst liegen.

Bei der Auswahl der Werbemittel bedarf es Überlegungen, wie der zu erfassende zukünftige Abnehmerkreis anzusprechen ist, eine Entscheidung, die ein gewisses psychologisches Einfühlungsvermögen voraussetzt. Nicht zuletzt ist die meist beschränkte Absatzreichweite in Betracht zu ziehen. Es würde zu weit führen, in diesem Rahmen die einzelnen Werbemittel zu behandeln; eines aber soll gestreift werden, weil es dazu angetan ist, die Leistungen des Betriebes in entsprechender Art zu zeigen und weil es gerade darum noch vielfach sehr schlecht bestellt ist - das Schaufenster. Dabei spiegelt es den Betrieb in konzentrierter Form wider. Seine freundliche, saubere Gestaltung, der Wechsel der Auslagen von Zeit zu Zeit, die Preisauszeichnung der gezeigten Objekte - hier aus psychologischen Gründen - wirken auf den Betrachter gleichermassen "einladend". Jedoch muss dann das ganze Betriebsgebaren damit übereinstimmen, sonst kann sich die zunächst positive Werbewirkung ins Gegenteil verkehren. Das Schaufenster des Handwerksbetriebes sollte

1) Zelle, A.: a.a.O., S.7.

als "goldene Mitte zwischen geschmackvoller Anordnung und praktischer Information des Vorübergehenden"¹⁾ gestaltet werden.

Die Hinzuziehung von Werbefachkräften kann teilweise bejaht werden, jedoch ist dann darauf zu achten, dass die spezifische Leistung nicht durch zu stark hervortretende, rein werbemässige Momente in den Hintergrund gedrängt wird.

Für die Werbung gilt generell, dass sie sich dem Betriebszweck unterzuordnen und vor allem der Erhaltung bzw. Steigerung der Gesamtwirtschaftlichkeit zu dienen hat. Die Werbung sollte unter Beachtung der betrieblichen Leistungskapazität gesteuert werden, denn ein auf Grund von Werbemassnahmen übermässig gesteigerter Auftragsanfall kann sich schliesslich negativ auswirken.

Zur Gemeinschaftswerbung soll noch bemerkt werden, dass sie im allgemeinen mit keiner grösseren Kostenbelastung für den einzelnen Betrieb verbunden ist, andererseits sind die durch sie erzielten Wirkungen oftmals nur wenig spürbar.

Obgleich es vor allem im Kleinbetrieb schwierig ist, die Vertriebstätigkeit funktional streng zu isolieren, sollte es doch in zeitlichen Abständen versucht werden, und zwar kostenmässig. Die durch den Vertrieb verursachten bzw. bedingten Kosten können dann in der richtigen Weise beurteilt werden, nämlich relativ als Aufwendungen zur Erzielung eines bestimmten Erfolges, und erst auf Grund einer derartig ausgerichteten Analyse lässt sich ein Urteil über die Angemessenheit fällen.

1) Deutsches Handwerksinstitut München, Werbung im Handwerk, München 1954, S.17.

c) Juristische und soziale Fragen

Durch die allgemeine Entwicklung haben auch für den Handwerksbetrieb juristische Fragen und soziale Probleme an Bedeutung zugenommen. Weniger einem mangelnden Willen, als vielmehr der Unkenntnis der Tragweite entstehender Schwierigkeiten und Verluste muss die vielfach ungenügende Beachtung der juristischen Fragen zugeschrieben werden. Es handelt sich hierbei um eine Verlustquelle, zu deren Verringerung durch eine entsprechende gemeinschaftliche Aufklärung - etwa in Innungsversammlungen und dergl. - gerade unter Berücksichtigung der beruflich bedingten Besonderheiten manches beigetragen werden könnte.

Es wäre unmöglich, von grundsätzlichen Fragen abgesehen, ins einzelne gehende Rechtskenntnisse vermitteln zu wollen, weil es für den Handwerker eine untragbare Belastung ergeben würde. Dagegen sollte angestrebt werden, in Richtung eines stärker betonten, objektivierten Denkens hinzuwirken, welches das Vorhandensein möglicher Folgen bei bestimmten Tatbeständen bzw. Handlungen stärker in Betracht zieht. Der sich daraus ergebende Entschluss, in schwierigen Fragen sich zeitig Rat und Klarheit zu verschaffen, vermag oftmals den Betrieb vor grösseren Schäden finanzieller oder anderer Art zu bewahren oder mindestens diese niedriger zu halten. Der Handwerker muss sich im klaren sein, dass die Beziehungen der einzelnen Wirtschaftssubjekte zueinander und zu ihrer Gemeinschaft, dem Staat, durch die Rechtsordnung teils zwingend, teils dispositiv geregelt sind.

Die damit verbundene Problematik ist eine zweifache. Sie liegt einmal in einem möglichst weitgehenden Ausschöpfen der legalen Möglichkeiten und Vorteile im Rahmen der durch die Rechtsordnung gewährten Freizügigkeit und Grenzen. Sie zwingt aber andererseits auch zur ent-

sprechenden Beachtung der vorhandenen Vorschriften und Gesetze, sowie konsequenterweise zur Einhaltung der, wenn auch im Rahmen der Vertragsfreiheit freiwillig eingegangenen, aber dann bindenden Verpflichtungen. Denn zum Schutz des Rechtsverkehrs zieht eine - gewollt oder ungewollt kann sich höchstens graduell auswirken - Nichteinhaltung Konsequenzen nach sich, die bei entsprechendem Ausmass negative Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaftlichkeit einer Betriebswirtschaft zeitigen können.

So geht es vor allem darum, von Anfang an die Tragweite der einzugehenden Verpflichtungen zu übersehen und festzustellen, ob die Voraussetzungen, formell wie materiell, zu deren Erfüllung und Einhaltung von der betrieblichen Seite her überhaupt gegeben sind. Ganz besonders trifft dies für die Frage der Liefertermine zu, denn Nichteinhaltung von Terminen kann, vor allem in den Bauhandwerken, erhebliche Konventionalstrafen und dergl. nach sich ziehen, und Leistungsmängel können auf Grund der übernommenen Garantie Nachbesserungen, vermindertes Leistungsentgelt oder sonstige Ansprüche verursachen.

Von den dem Handwerksbetrieb obliegenden Pflichten, und zwar kraft der Rechtsordnung, sollen nachstehend einige wesentliche kurz behandelt werden:

Zunächst ist es unbedingte Pflicht, die im Betrieb beschäftigten Arbeitskräfte zur Sozialversicherung zu melden und die Beiträge gemäss dem wirklichen Verdienst abzuführen. Nichtbefolgung dieser versicherungsrechtlichen Vorschriften hat oftmals nicht nur die Nachzahlung der Beiträge, sondern daneben eine Bestrafung zur Folge, ganz abgesehen von der moralischen Seite.¹⁾

1) Oftmals treten diese Tatbestände erst hervor, wenn

Ferner sollte die vielfach gesetzlich verankerte Pflicht zur Auskunftserteilung nicht ausser acht gelassen werden. Es geht dabei vor allem darum, Fragebogen, Bescheinigungen usw. nicht nur termingemäss, sondern auch mit den wirklichen Gegebenheiten entsprechenden Angaben versehen abzugeben. Ebenso kann es aber angezeigt sein, zu prüfen, ob eine Verpflichtung zur Abgabe von Auskünften und Erklärungen besteht. Grundsätzlich muss der Handwerker wissen, dass er für die Richtigkeit seiner Angaben mit all den daraus erwachsenden Konsequenzen haftet, was eine grössere Genauigkeit und Sorgfalt zur Folge haben sollte.

Als "Unternehmer" obliegt dem Handwerker die Sorge für die Einhaltung der Schutzvorschriften im Betrieb zur Verhütung von Arbeitsunfällen¹⁾, ferner hat er Massnahmen zu ergreifen, um den einschlägigen hygienischen

von den Versicherungsträgern bei Eintritt von Versicherungsfällen (Krankheit, Arbeitslosigkeit) Leistungen gemäss der gemeldeten, aber nicht effektiven Verdienste erbracht werden. Da für die Abführung der Beiträge aber der Handwerker haftet, kann sich ein weiterer finanzieller Schaden dadurch ergeben, dass auch der Arbeitnehmeranteil übernommen werden muss, vollends wenn der Betreffende inzwischen ausgeschieden ist. Dies bedeutet dann eine Verdoppelung der vom Arbeitgeber zu zahlenden Beträge.

- 1) Bei Neuanschaffungen ist es manchmal empfehlenswert, sich vom Hersteller versichern zu lassen, dass die Maschinen, Apparate usw. den gesetzlichen Vorschriften entsprechen, vor allem für eventuelle Beanstandungen von Seiten der Berufsgenossenschaften und anderer staatlicher Organe, da in diesen Fällen der Lieferant dann herangezogen werden kann.

Vorschriften Genüge zu tun, was vor allem für die Nahrungsmittel-handwerke und solche der Körperpflege von besonderer Bedeutung ist. Es handelt sich hierbei zwar um Fragen, die in erster Linie zu den Selbstverständlichkeiten einer geordneten und einwandfreien Geschäftsführung gehören, sie sollten aber doch in diesem Zusammenhang im Hinblick auf ihre rechtliche Bedeutung Erwähnung finden.

Ähnlich verhält es sich bei der preislichen Auszeichnung von zur Schau gestellten betrieblichen Erzeugnissen, Leistungen oder auch Handelsartikeln, Diese und der Aushang eines Preisverzeichnisses für die wesentlichsten Betriebsleistungen sind durch den Gesetzgeber vorgeschrieben. Doch auch vom psychologischen Standpunkt ist es dringend zu bejahen, denn die Preisauszeichnung wirkt auf den Kunden in verschiedener Hinsicht günstig: Sie gibt ihm das Bewusstsein fester Preise und die Vorstellungsmöglichkeit über die Höhe des Preises im voraus, auf Grund dessen er den Laden eher betreten wird.

Das grösste Gewicht fällt heute der Beachtung arbeitsrechtlicher Fragen zu, deren Kenntnisse in den Grundzügen keinen Handwerker, der Arbeitskräfte beschäftigt, fehlen sollten: Beachtung und Einhaltung von Tarifverträgen und vor allem der darin festgelegten Lohnsätze als Mindestentlohnung,¹⁾ Urlaubsregelung,²⁾ Fragen der Kündigung von Arbeitsverhältnissen und entsprechender

- 1) Sofern Arbeitnehmer bzw. Arbeitgeber den Tarifpartnern (Innung bzw. Gewerkschaft) nicht angehören, entfällt die rechtliche Bindung, es sei denn, der Tarifvertrag wäre allgemein verbindlich erklärt, was nur selten der Fall ist. Trotzdem wird der Tarifvertrag auch für die nichtgebundenen Handwerker gewissermassen eine Richtschnur für ihre betriebliche Lohngestaltung sein, und zwar auf Grund der arbeitsmarktmässigen Situation, aber nicht rechtlicher Verpflichtungen dazu wegen.
- 2) Dafür bestehen neben tariflichen auch noch landesrechtliche Regelungen.

gesetze (Kündigungsschutzgesetz, Schwerbeschädigten-Gesetz) sowie alle die allgemeine Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses betreffenden Erwägungen.

Soweit dies materiell überhaupt möglich und vom kalkulatorisch-finanziellen Standpunkt aus tragbar ist, muss der Handwerker um eine Abdeckung gewisser Risiken bemüht sein. Hier stehtwohl an erster Stelle der Abschluss einer Haftpflicht-Versicherung, die einen Teil der mit dem Geschäftsbetrieb verbundenen allgemeinen Risiken auf sich nimmt. Sie ist weiter deswegen angezeigt, da auch der Handwerker ausserstande ist, seinen Geschäftsbetrieb gänzlich zu überwachen. Zwar ist der Eintritt derartiger Versicherungsfälle nicht häufig, doch sind die Kosten in Form von Prämien entsprechend niedrig, so dass eine solche Versicherung als Massnahme der Vorsicht und Betriebserhaltung niemals fehlen sollte. Ähnlich verhält es sich mit den wichtigsten Versicherungen, wie gegen Feuer- und Einbruch-Diebstahl, nicht zuletzt, um sich gegen diese Verlustgefahren auch in Bezug auf Ersatzleistungen für übergebenes Kundeneigentum zu schützen.

Gerade auf diesem Gebiet können dem Handwerksbetrieb erhebliche, meist mit finanziellen Einbussen verbundene Nachteile erspart werden, so dass es dringend angeraten erscheint, denkbaren juristischen Konsequenzen grössere Beachtung zuteil werden zu lassen.

Was die sogenannten sozialen Fragen im Handwerksbetrieb angeht, kann gesagt werden, dass sie hier nie in dieser ausgeprägten Form existent waren, wie etwa in der Industrie und vor allem in grösseren Betrieben. Die Wesenseigenart des Handwerks und dazu die vornehmlich kleinbetrieblichen Verhältnisse schufen von sich aus, begünstigt durch die Mitarbeit und enge Fühlungnahme zwischen dem Meister und den anderen Betriebsangehörigen, eine Betriebsgemeinschaft, ein Betriebsklima, das soziale

Probleme in der allgemeinen Form gar nicht oder kaum kannte. Die in der neueren Zeit sehr intensiven Bemühungen um die sozialen Verhältnisse in den Betrieben erschöpften sich aber nicht in überwältigenden Verbesserungen der Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne, vielmehr wurden auch die menschlichen Beziehungen, die Art der Betriebsführung in Bezug auf die im Betrieb beschäftigten Arbeitskräfte allmählich auf eine ganz neue Grundlage gestellt. Damit Schritt zu halten, bedeutet für den Handwerksbetrieb keine allzu grossen Schwierigkeiten, am ehesten noch hinsichtlich der Arbeitsgestaltung, die nach modernsten Gesichtspunkten aus rein betriebsgrössenmässiger und finanzieller Hinsicht nicht immer entsprechend durchgeführt werden kann.

Die eigentliche Problematik liegt in den freiwilligen sozialen Leistungen, die von den grösseren Betrieben gewährt werden. Sie stellen gewissermassen ein Äquivalent für die in diesen Betrieben fehlenden persönlichen Kontakte, die oft sehr weitgehende Entpersönlichung, dar. Ob diese Leistungen, vor allem in ihren zum Teil extremen Erscheinungsformen auf Sicht zum Vorteil gereichen, mag dahingestellt bleiben, es ist in diesem Zusammenhang auch nicht von Belang. Für das Handwerk bedeutet es ein Faktum, mit dem gerechnet werden muss und das bei der heutigen, vielfach starken Überbewertung rein materieller Momente um so schwerer wiegt.¹⁾ Demgegenüber müssen trotz allem die "immateriellen" Vorzüge des Handwerksbetriebes hervorgekehrt werden, denn engerer Kontakt, universellere Arbeitsaufgaben, gewisse aktive Bestimmung des Arbeitstempas sind Faktoren, die auch heute noch, gerade durch die dominierend anders ausgerichtete

1) Schon deshalb muss, auch unter Berücksichtigung der durch die erhöhten Beiträge verursachten Mehrbelastung, die allgemeine Rentenreform gerade vom Handwerk begrüsst werden, da durch sie die Altersversorgung der im Handwerk Beschäftigten wesentlich verbessert und auf eine Höhe gebracht worden ist, die ein Auskommen ohne betriebliche zusätzliche Leistungen gewährt, die der Handwerksbetrieb aufzubringen nicht imstande ist.

Entwicklung, von manchen geschätzt werden. Daneben sollte das Handwerk bemüht sein, auf Teilgebieten, auf denen Verbesserungen nach Lage der Dinge möglich sind, keine Mühe zu scheuen, sie zu verwirklichen. Deswegen sollten alle Anstrengungen unternommen werden, den durch die Wissenschaft gewonnenen Erkenntnissen der Human relations, der "Pflege der mitmenschlichen Beziehungen"¹⁾, Eingang im Handwerksbetrieb - wenn auch auf ihn abgewandelt - zu verschaffen.

Eine Verbesserung dieser menschlichen Beziehungen wirkt sich für alle Beteiligten förderlich aus; das gleiche trifft für die entsprechende Handhabung der Betriebs- und damit Menschenführung zu, die zu anderen Ergebnissen kommen wird, sofern sie ihre Aufgabe "nicht als oberflächliche Technik, sondern als innere Verpflichtung behandelt und für ihre Mitarbeiter Interesse und Verständnis zeigt",²⁾ und die Arbeitskräfte nicht ausschliesslich als Produktionsfaktoren betrachtet. Ein derartiges Vorgehen wird meist leistungssteigernd wirken, denn - worauf schon an früherer Stelle verwiesen - hängt die Leistung jedes Menschen sowohl von seinem Können als auch von seinem Wollen ab, was noch dahingehend zu ergänzen ist, dass zwischen dem Können und Wollen nicht selten wechselseitige Beziehungen bestehen. Diese Erkenntnis sollte sich der Handwerker vor Augen halten und seine Mitarbeiter - soweit dies betrieblich möglich und vertretbar ist - entsprechend einsetzen und bei Unvermögen nachhelfend und belehrend wirken; andernfalls kann sich als Folgeerscheinung leicht zu einem Nichtkönnen ein Nichtwollen gesellen, ebenso wie ein helfen-

1) Korff, E.: Human relations, München 1954, S.8.

2) Valentin, R.: a.a.O., S.63.

des Eingreifen die Fähigkeiten vergrößert, dem dann eine Steigerung des Leistungswillens parallel läuft. So geht es in erster Linie um den richtigen Einsatz der Betriebsangehörigen, ihre Unterweisung in einer psychologisch geschickten Weise, die die Arbeitsfreude steigert und die, auf was es für beide Seiten ankommt, leistungssteigernd wirkt. Dadurch lässt sich ein besseres Betriebsergebnis erzielen, das die - allerdings auch zu nutzende - Möglichkeit zu gesteigerten Arbeitsentgelten in Form höherer Löhne in sich schliesst.

Was die speziellen Fragen des Verhältnisses zu den Mitarbeitern im Betrieb angeht, so sollte ein gewisses Vertrauensverhältnis herzustellen versucht werden. Die Voraussetzungen für einen engeren persönlichen Kontakt sind in den Betrieben des Handwerks viel eher gegeben, und dieser Vorzug kann gar nicht genug genutzt werden, denn gerade deswegen übt der Handwerksbetrieb auf einen gewissen Kreis von Menschen, der betont schematischer Fabrikarbeit und den damit notwendigerweise verbundenen Gegebenheiten nicht zugetan ist, eine gewisse Anziehungskraft aus. Man sollte deswegen auch nicht davor zurückschrecken, selbst in Zeiten von Arbeitskräftemangel unpassende oder gar das Betriebsklima störende Kräfte auszuschneiden. Wenn die Erfahrung es auch manchmal anders lehrt, so gilt doch im Prinzip der Grundsatz Kroffs:¹⁾ "Menschenführung, die auf Vertrauen basiert, ist auf die Dauer gesehen wirkungsvoller und leistungsfördernder als diejenige, die den Zwang zur Grundlage hat." Vor allem lassen sich in der menschlichen Sphäre begründete "Fehlerquellen" schwerer exakt identifizieren und Abhilfe schaffen, die Auswirkungen

1) Kroff, E., a.a.O., S.51.

erweisen sich oft von tiefgehender Wirkung, denn viele Faktoren vermögen dabei mitzusprechen.

Es mag gar nicht so leicht erscheinen, den entsprechend richtigen Weg zu finden, der durch ein abgewogenes Mass an Freundlichkeit, aber auch Autorität und Distanz gekennzeichnet ist. Für den Betrieb ist es nur förderlich - ganz unabhängig von der Grösse-, wenn das Bewusstsein vorherrscht, dass er einer zielbewussten Führung unterliegt. Sofern den Betriebsangehörigen die Überzeugung eigen ist, dass ihnen ein entsprechendes Mass an Gerechtigkeit zuteil wird, bedeutet dies ein erhebliches Positivum. Übertriebene, einseitige Begünstigungen sollten tunlichst ebenso vermieden werden, wie Handlungen, die einer subjektiv bestimmten Antipathie entspringen. Sachliche Kritik, die sich aber nicht im Negativen erschöpft, sondern gleichzeitig auch Besserungen beirhalten sollte, ist so angebracht wie echtes Lob, das meist leistungsintensivierend wirkt; dabei ist bedauerlicherweise der Hang zur Kritik viel grösser als die Bereitschaft zur Anerkennung.

Eine gänzlich indifferente Haltung muss jedoch am meisten abgelehnt werden, denn sie wirkt gegenüber beiden leistungssteigernden Impulsen abstumpfend. Wichtig ist, ob die Art und Weise sowie der Zeitpunkt des Tadelns richtig gewählt wurde; dies bedeutet, nicht im Beisein Unbeteiligter zu rügen, und weiter ist darauf zu achten, dass damit nicht die Stellung bzw. Autorität des Betroffenen zu sehr geschwächt wird. Schliesslich sollte auf eine Nichtbeeinträchtigung des Verantwortungsbewusstseins und der Verantwortungsfreudigkeit Rücksicht genommen werden. In bestimmten Fällen, gleichermassen um ein Exempel zu statuieren, kann aber ein bewusst offizieller Tadel angebracht sein.

Für die Zukunft geht es darum, nicht nur, wie schon

immer, die externen betrieblichen Beziehungen, also mit den Kunden, zu pflegen, sondern auch den internen menschlichen Beziehungen die richtige Aufmerksamkeit zuteil werden zu lassen, mit anderen Worten, ein gewisses Mass an Verständnis für die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter aufzubringen; der Grad der Intensität sollte dabei individuell von der Leistung her und der Verhaltensweise des einzelnen gegenüber dem Betrieb bestimmt sein. Dass daneben eine strenge Achtung der privaten Sphäre herrschen muss, darf nicht unerwähnt bleiben. Zweifellos ist die Stellung jedes persönlichen Arbeitgebers, ob kleinerer oder grösserer Betriebe, eine andere, eine vielseitigere, schwieriger und oftmals aufreibendere geworden; dies ist durch die allgemeine soziologische und soziale Entwicklung bestimmt, der man sich auf Dauer nicht entziehen kann. Die Zeiten patriarchalischer Verhältnisse sind endgültig vorüber; eines muss aber in jeder Betriebsgemeinschaft vorherrschen, und dies ist Autorität.

Weiter darf nicht vergessen werden, dass viele zwar nur mittelbar sich auswirkende Faktoren in einem Betrieb existieren, die aber zusätzlich einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Leistungsintensität und Höhe sowie die Arbeitsfreude insgesamt ausüben: Die zweckmässige Gestaltung des Arbeitsplatzes, richtige Licht- und Temperaturverhältnisse, Bereitstellen des benötigten, den Anforderungen gerecht werdenden Werkstoffs sowie Klarheit über die Erfordernisse des Auftrags; all dies spielt eine Rolle und zeigt zugleich das Zusammenwirken, die Interdependenz aller Faktoren in einem Betrieb auf, denn Nachlässigkeiten auf einem Gebiet können sich durch mehrere Bereiche in einem Vielfachen des ursprünglichen fortsetzen.

Ein in diesen Zusammenhang gehöriges, bedeutsames

Problem liegt in der Frage der Entlohnung. Bei Würdigung aller sozialen Leistungen oder eines entsprechend persönlicheren Verhältnisses stellt der Lohn in seiner Höhe doch das entscheidende Kriterium dar. Deswegen muss jeder Handwerksbetrieb bestrebt sein, das betriebliche Lohngefüge auf einem im Verhältnis zu in Frage kommenden anderen bzw. Industriebetrieben konkurrenzfähigen Niveau zu halten. Ganz allgemein ist festzustellen, dass die Lohngestaltung im Handwerk noch zu schematisch betrieben wird; an deren Stelle sollte eine ausgeprägtere Differenzierung treten. Zwar stehen der, wenn auch nur teilweisen Einführung ausgesprochener Leistungslöhne grosse Schwierigkeiten gegenüber, und es würde auch vielfach der handwerksbetrieblichen Wesensart nicht gerecht werden; trotzdem sollte, worauf schon an früherer Stelle hingewiesen wurde, die Lohnhöhe der wirklichen und infolge des meist kleinen Betriebsumfangs vom Meister leichter zu übersehenden Leistung angepasst sein. Kleinere, individuelle, aber des öfteren vorgenommene Lohnverbesserungen - vor allem, wenn sie ohne direkten Zusammenhang mit allgemeinen Lohnsteigerungen sind - wirken ausserordentlich günstig, da der Empfänger darin eine Anerkennung seiner Leistung sieht, was in sich aufs neue leistungsanregend wirkt, wobei die Leistung von der quantitativen, aber auch von der qualitativen Seite her gesehen werden muss. Daneben muss aber auch das allgemeine Verhalten gegenüber dem Betrieb, wie Pünktlichkeit, Bereitwilligkeit und aufgeschlossenes Wesen, als mitbestimmend bei der Lohnfestsetzung angesehen werden und in ihr zum Ausdruck kommen.

Eine dementsprechende Entlohnung und die Schaffung des durch den meist kleinen Betriebsumfang ermöglichten persönlicheren Verhältnisses sind die zwei Voraussetzungen, die in ihrer Kombination durchaus imstande sind, ein Gegengewicht zu den "Vorteilen" des Industriebetriebs zu

schaffen, das auf Menschen, die mehr der universelleren, abwechslungsreicheren Art von Tätigkeit zugetan sind, seine Wirkung und Anziehungskraft ausüben wird. Dazu bedarf es allerdings mancher zusätzlicher Bemühungen des Handwerksmeisters auf diesem Gebiet.

3. Massnahmen auf überbetrieblicher Ebene: Die Gewerbeförderung im Dienste der Handwerks- förderung

Waren die im vorangegangenen behandelten Massnahmen solche, die der Betrieb von sich aus individuell traf, so handelt es sich bei denen der Gewerbeförderung um Möglichkeiten, die sich dem Betrieb von aussen bieten. Zur eindeutigeren Abgrenzung gegenüber den Massnahmen, die zwingend sind und im vorhergehenden Abschnitt behandelt wurden, ist festzustellen, dass diese fakultativer Natur sind. Damit bleibt es dem einzelnen Betrieb, dem einzelnen Handwerksmeister überlassen, inwieweit er sich die darin gebotenen Möglichkeiten zunutze machen will. Eine eigene Initiative ist jedoch erste Voraussetzung dafür.

Um sich eine tatsächliche Vorstellung von dem Umfang, der Art und Weise sowie den Grenzen dieser ausser- bzw. überbetrieblichen Förderungsmöglichkeiten zu machen, bedarf es gewisser Kenntnisse über Wesen und Ziel der Gewerbeförderung bzw. Handwerksförderung. Ihrem Wesen nach stellt sie "eine marktkonforme Intervention sui generis mit geringem Interventionsgrad"¹⁾ dar, deren Ziel vor allem darin liegt, einerseits das jeder Betriebswirt-

1) Wolff, J.: Zu den Problemen der Gewerbeförderung, Düsseldorf, 1955, S.139.

schaft innewohnende Streben nach Steigerung ihres Leistungseffektes zu fördern und andererseits die Lebensfähigkeit vieler Betriebe dadurch zu unterstützen, indem sie die technisch-rationalen und wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnisse sowie die damit verbundenen Neuheiten an Produktionsmitteln, Verfahrensarten und Werkstoffen in ihrer Besonderheit, zugeschnitten auf die speziellen Verhältnisse der Betriebe bzw. Handwerkszweige, nahebringt. Um wirklich zum Tragen zu kommen, bedarf es eines mehrschichtigen Wirksamwerdens der Förderungsmaßnahmen, die sich gleichermassen über mehrere Stufen erstrecken sollten, um das - jedoch meist nur theoretisch erreichbare - Höchstmass an Ökonomik zu erzielen. Von diesen vier Stufen nach Wolff¹⁾ sind für das Handwerk die zwei ersteren von besonderem Belang, nämlich die Gewerbebeförderung mit dem Ziel der "Verbesserung der wirtschaftlichen Qualifikation der Menschen" als betont pädagogisches Problem und die "Verbesserung der Technik", sowie endlich noch die "Veränderung auf dem Markt - ein ökonomisches Problem". Dies deckt sich vollständig mit dem Gutachten²⁾ des Bundeswirtschaftsministeriums, worin es heisst, dass jeglicher praktischer Förderung zwei zwar zu trennende, aber wechselseitig sich bedingende Zielsetzungen gleichermassen kombiniert zugrunde liegen müssen:

1. Steigerung des persönlichen Leistungsvermögens und
2. Anpassung des handwerklichen Betriebes an die neuzeitliche technische und kaufmännische Betriebsführung.

Träger der Gewerbe- und damit der Handwerksförderung können sowohl staatliche Stellen als auch die Verbände des Gewerbes sein. Dementsprechend dominiert bei ersteren

1) Wolff, J.: a.a.O., S.75.

2) Zur Gewerbebeförderung im Handwerk. Ein Gutachten der Unterabteilung Handwerk im Bundeswirtschaftsministerium. Sonderdruck aus dem "Deutschen Handwerksblatt" 10 bis 14/1952, Alfeld 1952.

das Interesse am Gesamtwohl, während bei den letzteren das Gruppeninteresse im Vordergrund steht. So konzentrieren sich auch die staatlichen Massnahmen auf die überbetriebliche Förderung und Rationalisierung. Stark betriebsgebundene Massnahmen könnten zu einseitig begünstigend wirken, was, von Besonderheiten und Ausnahmen abgesehen, nicht der Zweck ist. Die Förderungsmassnahmen erstrecken sich auf nahezu alle betrieblichen Bereiche bzw. Funktionen; in ihrer Intensität sind sie natürlich abhängig von den zur Verfügung gestellten Mitteln, aber ebenso von dem Interesse und der Aufgeschlossenheit derer, denen sie eigentlich zugute kommen sollten.

Die Gewerbeförderung ist somit weitgehend ein pädagogisches Problem, sie stellt einen "Mittler des Fortschrittes"¹⁾ dar. Allgemein gesprochen, verfolgt sie den Zweck, die modernen Kenntnisse und neuzeitlichen Errungenschaften, wenn auch vornehmlich, so doch nicht ausschliesslich auf dem Gebiet der Technik, in einer Weise zu vermitteln, damit sie auch in den Betrieben Eingang finden, die aus eigener Kraft dazu nicht in der Lage sind. Hier wird dem Handwerker die sonst kaum gebotene Gelegenheit gewährt, sich die entsprechenden Kenntnisse über neue Werkstoffe, deren Eigenarten, Verwendungsmöglichkeiten und Bearbeitungsweisen anzueignen, sich mit der praktischen Anwendung vertraut zu machen, Erfahrungen zu sammeln, neue Arbeitsmethoden kennenzulernen und gleichzeitig einen Überblick über die dazu notwendigen Hilfsmittel zu gewinnen.²⁾ Diese Informations- und Fortbildungsgelegenheiten können gar nicht hoch genug eingeschätzt werden, denn sie tragen nicht nur dazu bei, den Betrieb auf modernem Stand - und damit überhaupt existenz- und konkurrenzfähig zu halten, sondern finanzielle

1) Wolff, J., a.a.O., S.34.

2) In jüngerer Zeit treten Fragen der Gestaltung und Formgebung hinzu, denen eine grössere Bedeutung beigemessen werden muss, da der Abnehmer neben Preiswürdigkeit und Qualität diesem Problem grössere Beachtung schenkt. (Korff, J., a.a.O., S.53).

Verluste durch Fehlinvestitionen und Aufwendungen, die bei Neuerungen infolge fehlender Erfahrung entstehen können, durch entsprechende Unterweisung zu vermeiden bzw. zumindest zu vermindern. Ferner wird Gelegenheit geboten, sich die notwendigen, ins einzelne gehenden Kenntnisse über die Gegenstände zu verschaffen, deren Pflege, Wartung und vor allem Instandsetzung besonders Betrieben der sog. Folge- oder Sekundärhandwerke obliegen und die dieses Wissens zu einer erfolgreichen Tätigkeit dringend bedürfen.

Weiter gewährt die Gewerbeförderung Orientierungsmöglichkeiten über den Stand der betriebswirtschaftlichen und betriebspsychologischen Forschung und deren Realisierung im Betrieb, um auch auf diesen Gebieten eine Anpassung an die Entwicklung zu ermöglichen. Dem kommt insofern grössere Bedeutung zu, weil es sich dabei um die meist schwachen Bereiche des Handwerksbetriebes handelt und hier am ehesten Gewähr dafür geboten wird, die Darbietung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in der auf die konkreten Verhältnisse zugeschnittenen Form zu halten, und nicht zuletzt durch die richtigen Kräfte.

Es ist nicht die Aufgabe, in diesem Rahmen über die Problematik aller Förderungsversuche abzuhandeln, aber es muss auf zwei Faktoren hingewiesen werden, die dazu beitragen können, dass derartigen Bemühungen kein Erfolg beschieden ist und die sich ins Bewusstsein zu rufen - vor allem der erstere - einen Gewinn bedeutet: Zunächst ist es ein in der subjektiven Sphäre liegendes Moment, nämlich die fast traditionale Resistenz des Handwerkers gegen Neuerungen, daneben aber können objektiv wirtschaftlich-finanzielle Tatbestände entgehen.

Im Rahmen der Förderung sind auch finanzielle Massnahmen möglich, und zwar in Form von Darlehen, Übernahme von Bürgschaften und, allerdings selter, in Form von Zuschüssen, doch kommen diesen infolge dem meist sehr be-

schränkten Umfang keine grosse Bedeutung zu.

Der Handwerksförderung stehen viele Wege offen, um dem Handwerker das entsprechende Wissen und die notwendigen Kenntnisse zu vermitteln. Zunächst einmal ist es die Ausbildung in Fachschulen¹⁾, in denen nicht nur das normalerweise erforderliche und ausreichende Fachwissen vermittelt wird, sondern darüber hinaus Spezialkenntnisse, die dem Besuchenden die Grundlage für ein tief fundiertes, umfangreiches Spezialwissen bietet, das ihn zu besonders qualifizierten Leistungen befähigt. Wenn auch nicht mit dem gleichgrossen Wirkungseffekt, so liegt doch anderen Unterweisungs- und Schulungsmassnahmen prinzipiell die gleiche Zielsetzung zugrunde, sei es nun in Form von Kursen, Vorträgen, Exkursionen oder Arbeitsgemeinschaften, die dem gegenseitigen Erfahrungsaustausch dienen. Ein weiterer Weg, der eine grössere Breitenwirkung, dafür aber geringere Tiefenwirkung bietet, ist der über Zeitschriften. Hilfe und wertvolle Anregungen werden dem Handwerker auch durch entsprechende Bibliotheken, Patentschriften- und Normblattauslegestellen gewährt, und nicht zuletzt sind dabei die Ausstellungen und Messen zu erwähnen. Diese verfolgen einen doppelten Zweck: Einerseits ermöglichen sie die einem sehr breiten Kreis von Interessenten zugängliche Darbietung der Leistungen, wie es ein einzelner Handwerksbetrieb infolge seiner Beschränktheit aus eigener, alleiniger Kraft nicht erreichen kann; zum anderen gewähren sie dem interessierten Handwerker einen Überblick über die Erzeugnisse und damit die Leistungsfähigkeit anderer gleichgelagerter Betriebe. Nicht zu vergessen wäre dabei auch die Orientierungsmöglichkeit, wenn die Ausstellungen oder Messen von Zu- und Vorlieferanten der darbietenden Handwerkszweige beschickt werden. Ein Musterbeispiel für all diese Möglichkeiten stellt die Handwerksmesse in München dar. Daneben stehen

1) Sofern die Berufsschulausbildung obligatorisch ist,

dann Ausstellungen, denen ein bestimmter Fragenkomplex zugrunde liegt, z.B. Werbung, rationelle Arbeitsgestaltung und dergleichen.

Es wurde bereits erwähnt, dass Ziel und Zweck nicht nur die Förderung im technischen Betriebsbereich ist, sondern gerade den oft einseitig ins Fachliche orientierten Handwerksbetrieben die anderen Erfordernisse eines neuzeitlichen Geschäftsbetriebes nahegebracht werden sollen, wie Vertriebsfragen, Probleme der Menschenführung, Kalkulation usw. Um aber den grösstmöglichen Wirkungsgrad zu erzielen, bedarf es einer entsprechenden Aufgeschlossenheit von Seiten der "geförderten" Handwerker, und den Massnahmen sollte das gebührende Verständnis entgegengebracht werden. Es ist nämlich zu berücksichtigen, dass diese oft von "höherer" Warte aus gesehen getroffen werden, unter entsprechender Berücksichtigung der Marktverhältnisse, die der einzelne Handwerker meist nicht genügend übersehen kann. Sie sind oft von grosser Tragweite, und gerade der Handwerker sollte einsehen, dass er seine Leistungen nicht ihretwegen abgenommen bekommt, sondern nur, wenn sie den Bedürfnissen und Anforderungen des Marktes entsprechen. Das soll aber nicht besagen, dass eine positive Kritik an Förderungsmassnahmen nicht erwünscht sei, ganz im Gegenteil. Gerade erst eine vertrauensvolle Zusammenarbeit kann die Gewerbe- bzw. Handwerksförderung zu dem machen, was ihre wirkliche Aufgabe ist: eine besonders gelagerte Hilfe auf dem Weg zur vergrösserten Wirtschaftlichkeit der Betriebe.

Fortsetzung:

wird sie in strengem Sinne nicht unter gewerbefördernde Massnahmen gerechnet, die Grenzen sind jedoch nicht exakt zu ziehen (nach Korff, a.a.O., S.45).

4. Die Überwachung der Wirtschaftlichkeit

a) Die betrieblichen Vergleichs- und Kontrollmöglichkeiten

Jede Betriebswirtschaft bedarf unter einigermaßen normalen Verhältnissen, unbeschadet des Grössenumfanges, einer entsprechenden Überwachung. Dabei kann die Intensität betriebsindividuell verschieden sein; während sie im grösseren Betrieb streng exakt vor sich geht, wird sie in kleineren Betriebseinheiten oft mehr unbewusst, schon bereits durch die Übersicht des Inhabers, gewährleistet. Sie hat sich zumindest auf die für die Erreichung des Betriebszweckes relevanten Gebiete zu erstrecken und bedarf zu ihrer Wirksamkeit einer gewissen Permanenz. Die Überwachung erfordert zunächst das Feststellen der Tatbestände, doch kann eine Wertung nur unter Zuhilfenahme von möglichst objektiven Anhaltspunkten bzw. Normen vor sich gehen. Welches Nahziel einer Kontrolle, quantitativer oder qualitativer Art, auch zugeordnet ist, letzten Endes dient jede Kontrolle der Erhaltung bzw. Steigerung der Wirtschaftlichkeit. Ob und an welchen Stellen sie anzusetzen sind, muss den Betrieben überlassen bleiben, die Kontrolle soll aber nach Danert¹⁾ zum Kosten-, Qualitäts- und Terminbewusstsein erziehen.

Für den Betrieb ist sein wirtschaftliches Tätigsein ein ständiges Wählen unter verschiedenen Möglichkeiten, was laufend daraufhin untersucht und überwacht werden soll, inwieweit es der betrieblichen Wirtschaftlichkeit förderlich ist. Dies aber setzt Vergleichsmöglichkeiten voraus, die sich am besten durch den betrieblichen Vergleich bieten. Sowohl die Entscheidung über

1) Danert, G.: Betriebskontrolle, Essen 1952, S.17.

eine zutreffende Massnahmen als auch das Vergleichen als Basis für die kritische posteriore Betrachtung des Betriebsgeschehens erfordert im voraus einen Vergleich im Sinne von Abwägen. Ein derartiger Vergleich schafft Aussagen aus einem Nebeneinander- und Gegenüberstellen von Werten des eigenen Betriebes, dem einbetrieblichen Vergleich, oder führt zu dem im folgenden noch eingehender behandelten zwischenbetrieblichen Vergleich, wenn die Werte auf solche anderer Betriebe bezogen werden. Für diese Vergleiche finden sich in der Literatur verschiedene Zielsetzungen: Weigmann¹⁾ geht es hauptsächlich um "eine Wirtschaftlichkeitskontrolle", für Lehmann²⁾ steht im Vordergrund, Wege aufzuzeigen, um Fehlerquellen zu vermeiden. Insgesamt liegt die Zielsetzung darin, sich zum Zweck der Überwachung ein möglichst objektives, weitgehend fundiertes Bild der jeweiligen Situation zu machen, das gleichzeitig der Ursachenforschung und damit eventuellen Verbesserungen dienlich ist. Dabei ist eine entsprechende Kenntnis der Vergleichsmöglichkeiten sowie deren Grenzen und Mängel vorauszusetzen, um brauchbare Ergebnisse zu erzielen.

Für den innerbetrieblichen Vergleich spricht die leichte Erfassbarkeit des Materials. Vergleichsgrössen sind ohne weiteres zugänglich, und selbst bei objektiv falscher Materialermittlung lässt sich durch die Kontinuität aus dem Trend ein relativer Erkenntniswert ermitteln. Die Objekte stellen hier vor allem die Erzeugnisse selbst im Hinblick auf ihre kostenmässige Entwicklung dar, wobei aber die qualitative Seite nicht zu vernachlässigen ist. Daneben sollten sich die Kontrollen

1) Weigmann, W.: Allgemeine Grundlegung des Betriebsvergleichs, Leipzig 1939, S.9.

2) Lehmann, B.: Planung und Betriebsvergleich, in: Greifzu, J.: Das neuzeitliche Rechnungswesen, Hamburg 1952, S.358 ff.

auf betriebstypische Kostenarten erstrecken; nicht zuletzt sind es die Debitorenbestände, denen vor allem in den Betrieben mit stärkerer Verkaufstätigkeit auf Ziel Beachtung geschenkt werden soll. Bei solchen "Vergleichsreihen", die sich aber auf die eigenbetrieblichen Daten beschränken, muss der Mangel in Kauf genommen werden, dass es sich um eine isolierte Betrachtung handelt, der die entsprechende Verbindung zu der relevanten wirtschaftlichen Aussenwelt abgeht: Eine aus der eigenbetrieblichen Sicht günstige Entwicklung kann trotzdem gegenüber der allgemeinen Entwicklung nachhängen usw. Damit sollen diese Kontrollmöglichkeiten keineswegs zu sehr in ihrem Aussagewert beschnitten werden, aber es ist notwendig, deren Begrenztheit zu erkennen.

Ein speziell auf die wirtschaftliche Entwicklung gerichteter Vergleich stellt der Soll-Ist-Vergleich dar. Er ist in seiner eigentlichen Form für das Handwerk praktisch unanwendbar, da auch für jegliche überwachende Massnahmen die Beachtung der Wirtschaftlichkeit oberster Grundsatz bleiben muss. Trotzdem sind solche Vergleiche in Gestalt eines überschlagsweisen Denkaktes durch den Betriebsinhaber vorstellbar und vor allem zu empfehlen, um sich so einen aufschlussreichen Überblick zu verschaffen, wieweit es möglich war, die Planungen und Vorstellungen in einem gewissen Zeitraum zu realisieren.

Die Objekte lassen sich - um bei der allgemeinen Systematik zu verbleiben - nach Gruppen klassifizieren, in statische, dynamische und als Abart in komplexe Grössen. Für Handwerksbetriebe sind infolge ihrer vorherrschenden Arbeits- bzw. Materialintensität und ihrer im allgemeinen relativ unbedeutenden anlageintensiven Struktur Vergleiche von statischen (Zeitpunkt-) Grössen weniger bedeutend; am ehesten sind es Entwicklungsstudien

im Hinblick auf die Liquidität.

Im wesentlichen sollte aber gerade im Handwerksbetrieb Vergleichen von dynamischen Grössen der Vorzug gegeben werden. Der Schwerpunkt liegt bei den Kostenarten als Vergleichsobjekte. Eine artenmässig gleichbleibende Abgrenzung ist dafür allererste Voraussetzung, da sich die Vergleiche laufend über mehrere Perioden erstrecken müssen; andernfalls ist keine wirkliche Auswertemöglichkeit im Sinne einer Überwachung des Betriebsgeschehens gegeben. Ein Vergleich der Grössen in ihrer absoluten Höhe erscheint im Aussagewert beschränkt, denn es geht darum, die Grössen unter dem Aspekt gewisser Relationen zu beobachten. Dazu bedarf es also Bezugsgrössen, an Hand derer erst die Kostenentwicklung beurteilt werden kann. Der Nachdruck liegt dabei auf der Forderung nach Angemessenheit. Grundsätzlich sollte als Bezugsgrösse die den Kosten gegenüberstehende Leistung gewählt werden. Die Entscheidung im einzelnen hängt von den betrieblichen bzw. branchenmässigen Eigenheiten ab, doch beachte man, dass die zu wählende Basis unbedingt breit genug ist¹⁾. Eine weitere Entscheidung liegt in der Frage, ob dem mengenmässigen oder wertmässigen Ausdruck der Vorzug zu geben ist. Zwar unterliegen Mengengrössen keinen subjektiv gefärbten Bewertungen, aber ein einheitlicher Mengenausdruck fehlt, und, was für das Handwerk von noch grösserer Bedeutung ist, das qualitative Moment findet keine Berücksichtigung. So bleibt nur der Weg über die bewertete Leistung, weil darin das Qualitative und Quantitative ohne Einseitigkeit gleichmässig Geltung findet.

Eine weitere Art von Kostenvergleichen, nämlich

1) Weigmann, W.: Allgemeine Grundlegung des Betriebsvergleiches, Leipzig 1939, S.15.

der der Kostenstellen, lässt sich in den kleineren Betriebseinheiten des Handwerks nicht ohne weiteres als permanentes Überwachungsmittel einsetzen, da zu viele Voraussetzungen daran geknüpft sind. Die Handwerksbetriebe sind in ihrer überwiegenden Mehrzahl zu klein, um innerhalb des Betriebes Kostenstellen zu bilden. Denkbar wäre eine solche Einteilung, um sich dadurch ein Bild darüber zu verschaffen, ob nicht bei mehreren Bereichen, also etwa Reparatur- und Einzelhandelstätigkeit, ein Bereich die Gesamtwirtschaftlichkeit nachteilig beeinflusst; laufend derartig gleiche Ergebnisse könnten zu betrieblichen Einschränkungen oder ebenso zu Ausweitungen Anlass geben.

Wie Kostenträgerrechnungen aus einem gut geführten Betrieb nicht mehr wegzudenken sind, so liegen die Dinge auch bei den Kostenträgervergleichen. Sie sind darauf abgestellt, die Entwicklung aufzuzeigen, aber nicht nur konstatierend, sondern sie bieten wertvolle Ansatzpunkte für eine Verlustquellenforschung, wenn es dazu auch einer gewissen Auflockerung der Kosten bedarf. Die Vergleiche können sich auf die Kostenentwicklung innerhalb bestimmter Zeiträume erstrecken, ebenso kann aber ihre Zwecksetzung sein, vergleichende Aussagen über die kostenmässige Situation bei verschiedenen betrieblichen Leistungsprodukten zu gewinnen, woraus Schlüsse hinsichtlich eventueller Schwerpunktsverlagerungen gezogen werden können. Durch die in der handwerksbetrieblichen Eigenart begründete oftmalige Vielseitigkeit der Betriebe sind solchen Bestrebungen enge Grenzen gesetzt. Das sonst derartige Vergleiche erschwerende Moment, der "Auflagengrad"¹⁾ oder die Auflagendegression, fällt da-

1) So auch Schott, G.: Grundlagen des Betriebsvergleiches, Frankfurt 1950, S.154 ff.

bei weniger ins Gewicht, kann aber in bestimmten Fällen, bei stärker schwankender Produktion, doch von Bedeutung werden.

Grundsätzlich gilt von jeglicher Vergleichstätigkeit, dass sie sich nicht im Wahrnehmen erschöpfen darf, sondern zu den Ursachen der Abweichungen vorstossen muss, um Wege zur Verbesserung oder zumindest zu einer Verminderung der die Betriebswirtschaftlichkeit negativ beeinflussenden Kräfte aufzeigen zu können.

Der Vollständigkeit halber seien noch die Kontrollen erwähnt, die sich auf die Kassenführung beziehen, sofern diese vom Handwerker nicht selbst vorgenommen wird, desgleichen über den Materialverbrauch und nicht zuletzt, was die Ausführung der Aufträge von der rein fachlichen Seite anbetrifft; ob sie lückenlos oder in Stichprobenform durchgeführt werden, hängt von der Entscheidung des Betriebsinhabers ab. Er muss sich dabei vor Augen halten, welche Bedeutung der Überwachung überhaupt für die Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit zukommt, dass sie nur ein dem ganzen unterzuordnendes Mittel zum Zweck ist, niemals aber ein Selbstzweck.

b) Der interbetriebliche Vergleich

Der Wert und die Bedeutung des zwischenbetrieblichen Vergleichs liegen in der grösseren Erkenntnisbreite, die aus dem von mehreren Betrieben stammenden Zahlenmaterial herrührt und den daraus folgernden Vergleichsmöglichkeiten bei etwa gleichartigen Betrieben und der daraus abzuleitenden eigenen Situation. Deswegen erweist sich der zwischenbetriebliche Vergleich als eine wichtige Ergänzung zu dem im Betrieb gewonnenen Zahlenmaterial. Erst durch den Vergleich eigener Zahlen mit denen anderer Betriebe kann man ein wirklichkeits-

nahes Bild über die eigene Lage gewinnen. Dies erscheint um so angezeigt, als im Handwerksbetrieb die Gefahr der Betriebsblindheit, des unbedingten Festhaltens am Herkömmlichen besonders stark ist. Erst über den Vergleich mit "brancheüblichen" oder ähnlichen Richtzahlen lassen sich viele Fehlerquellen im eigenen Betrieb aufdecken. Zwar kann man sagen, dass der zwischenbetriebliche Vergleich durch die Orientierungsmöglichkeit an den guten Betrieben den schlechteren hilft, indessen er ersteren nur ihren Vorteil bestätigt. Trotzdem ist ein Betriebsvergleich für alle Betriebe von Nutzen, da es bekanntlich in jedem Betrieb schwache Stellen gibt, deren Offenlegung erstrebenswert ist. Auch hier gilt, was Rummel¹⁾ als einen allgemeinen Grundsatz aufstellt: "Wir glauben, dass man es immer noch besser machen kann, als man es bisher gemacht hat."

Die der Durchführung eines aussagekräftigen Betriebsvergleiches entgegenstehenden Schwierigkeiten sind sowohl technischer als auch psychologischer Art. Letztere liegen vor allem in der Abneigung, eigenes Zahlenmaterial preiszugeben, zumindest in der den wirklichen Verhältnissen entsprechenden Höhe. Es bedarf manchen Geschicks, die Erhebungen zu einem Betriebsvergleich in gleicher Art und Weise von einer als neutral anerkannten Stelle durchzuführen, damit brauchbares Material zusammengetragen wird.²⁾ Nicht minder schwierig ist die technisch-systematische Seite, da es infolge mangelnden Rechnungswesens und sonstiger Aufzeichnungen vielfach noch an dem als Grundlage unerlässlichen Ma-

1) Rummel, K., a.a.O., S.60.

2) In diesem Zusammenhang erscheint es nicht glücklich, solche Erhebungen über die Innungen durchzuführen, denn das Misstrauen dabei ist verständlich, nachdem die Innungsvorstände selbst Betriebe lenken. In den letzten Jahrhunderten grosse Betriebsvergleiche vom DHJ, als neutrale Stelle, unternommen, die den jeweiligen Betrieben wertvolle Anhaltspunkte liefern können.

terial fehlt. Erschwerend wirken sich noch die starke Individualität der Handwerksbetriebe, ihrer Produktionsweise und ihrer Erzeugnisse aus.

c) Schwierigkeiten bei den Überwachenden Massnahmen

Jede kontrollierende Massnahme, die sich auf irgendwelche Vergleiche gründet, stösst auf das Zentralproblem der Vergleichbarkeit, von deren Erfüllung der Wert jeglichen Vergleiches abhängt. Zunächst geht es darum, einen hinsichtlich der Zwecksetzung adäquaten Nenner zu finden, um über ihn Relationen bilden zu können, die zweckentsprechende Aussagen liefern. Rein formal-sachlich bedarf es dazu einer Basis, die in sich Ursache und Wirkung koppelt und über die notwendige Breite verfügt. Weiter ist ein Vergleichsfeld zu wählen, dessen konkreter Ausdruck eine eindeutige Auslegung gewährleistet. Eine genaue Beachtung des betriebswirtschaftlichen Kausalitätsprinzips ist unerlässlich, die Fehlschlüsse bei einer Unterschätzung oder gar Nichtbeachtung liegen auf der Hand.

Die Forderung nach einem möglichst hohen Grad an Vergleichbarkeit schliesst die Aufgabe in sich, verzerrende Einflüsse soweit als möglich auszuschalten. Diese ergeben sich beim innerbetrieblichen Vergleich in Gestalt von verschiedenen betrieblichen Situationen während der Vergleichsperiode, bzw. bei interbetrieblichen Vergleichen aus der Diskrepanz von betrieblicher Individualität und Forderung nach zwischenbetrieblicher - künstlich zu schaffender - Einheitlichkeit auf den dem Vergleich zugrunde liegenden Gebieten. Andererseits dürfen diese Tendenzen aber nicht so weit führen, dass damit die Faktoren beseitigt werden, die gerade die differenzierenden Untersuchungsobjekte darstellen.

Nachstehend sollen einige der wesentlichsten, beeinflussenden Faktoren aufgezeigt werden. Sofern der Vergleich nicht gerade Aufschluss über die Auswirkungen der verschiedenartigen Leistungen ergeben soll, geht es vornehmlich darum, hier einheitliche, klare Vergleichsgrundlagen zu schaffen. Bei den Handwerksbetrieben bedeutet dies die Frage nach dem betrieblichen Schwerpunkt, bzw. den Anteilsätzen der Funktionen (Neuherstellung, Reparatur, Handelstätigkeit) und innerhalb dieser nach den dominierenden Leistungsgütern.

Daneben steht der Fragenkomplex der Betriebsgrösse. Hier sollte eine gewisse Abhilfe durch Umwandlung der absoluten Zahlen in Prozentsätze geschaffen werden, sofern nicht gerade dieser Faktor in seinen Auswirkungen das Untersuchungsobjekt darstellt. Dem in sonstigen Vergleichen sehr beeinflussenden Element verschiedener Beschäftigungsgrade kommt in den Handwerksbetrieben, mit Ausnahme der grösseren Betriebe, geringere Bedeutung zu. Infolge des oft nicht genügend entwickelten Rechnungswesens ist einigen Kostenarten besondere Beachtung zu schenken. Vor allem handelt es sich dabei um den sog. Unternehmerlohn, der bei den meist kleinen Dimensionen der betrieblichen Zahlen im kleinen Handwerksbetrieb - relativ gesehen - von viel grösserer Bedeutung ist als in grossen Betrieben. Die Praxis zeigt, dass die Anwendung dieser Grösse in den Betrieben sehr differenziert gehandhabt wird. Daneben bedürfen noch die kalkulatorischen Zinsen auf das Eigenkapital einer gewissen Beachtung.

Die möglichst weitgehende Ausschaltung von Fehlermöglichkeiten darf sich aber nicht auf die materielle Seite beschränken, denn gerade auch im Handwerk können Verfälschungen formal-technischer Natur sein. Wie schon an früherer Stelle erwähnt, ist dies beim internen Ver-

gleich nicht von der Bedeutung wie beim externen. Deswegen ist die Forderung nach geordneten, die betrieblichen Vorgänge richtig wiedergebenden Aufzeichnungen, die Anwendung des eigens für das Handwerk geschaffenen Kontenrahmens und die Beachtung des Prinzips der gleichartigen Bewertungsansätze - wobei immer den branchenmässigen Gepflogenheiten Beachtung geschenkt werden muss - unbedingt zu beachten.

Wenn die Anlagen in den Vergleich einbezogen werden, so gilt es, die aus ihnen erwachsenden Wertstörungen zu vermeiden: Geldwertschwankungen, Konjunkturlage und technische Entwicklung. Denkbare Differenzen sollten durch möglichst eingehende Direktiven für den vorzunehmenden Vergleich ausgeschaltet werden. Um eine gewisse Lokalisierung von Fehlern zu erreichen, ist das zu vergleichende Material in Gruppen zusammenzufassen und somit gesondert zu analysieren.

Bei der Auswertung der Ergebnisse darf nicht zu schematisch vorgegangen werden, und vor allem bei Kostenvergleichen ist auf die Substitutionsmöglichkeit bestimmter Kostenarten zu achten. Für die Betriebe des Handwerks ist dabei charakteristisch, dass Leistungen, für die in einem Betrieb Löhne oder Gehälter aufgewendet werden müssen, im anderen von mithelfenden Angehörigen erledigt werden, wobei oftmals - fälschlicherweise - keine Kosten dafür in Ansatz gebracht werden. Auf die notwendige Aufteilung von betrieblicher und privater Sphäre ist schon früher hingewiesen worden. Schliesslich ist es im Handwerk auch möglich, dass im einen Betrieb höhere Kosten durch eine intensiver betriebene technische Ausstattung anfallen, denen in einem anderen Betrieb höhere Lohnkosten (durch vermehrte manuelle Arbeit) gegenüberstehen. Die Auswertung sollte darauf gerichtet sein,

ein Bild über die Wirtschaftlichkeitslage des Betriebes zu vermitteln und zugleich eine Analyse der Abweichungen zuzulassen. Gerade in einem Betriebsvergleich bieten sich reiche Möglichkeiten für eine Verlustquellenforschung. Die Umwandlung der absoluten Grössen in Beziehungsgrössen stellt dafür ein notwendiges Hilfsmittel dar, ähnliches gilt für die Bildung von Verhältniszahlen und Kostenfaktoren pro Leistungseinheit. Allerdings ist zu beachten, dass Verschiebungen der Anteile oftmals nicht einer entsprechend parallelen Veränderung der Grundzahlen gleichkommen, was dann eintreten kann, wenn andere Kosten sich stärker verändern. Schliesslich darf auch die Gefahr von Verzerrungen nicht ausser acht gelassen werden, die bei solchen Richtzahlen dadurch entsteht, dass die Basis wesentlichen Schwankungen unterliegt.

Abschliessend soll noch darauf verwiesen werden, nicht zu sehr in eine isolierte Betrachtungsweise zu verfallen. Im Vordergrund steht nämlich der kausale Vergleich, bei dem es nicht so sehr um ein bis insletzte exaktes Ergebnis geht, sondern um den Ursache-Wirkungskomplex. Bei jedem Vergleich sollte man sich den Zweck vor Augen führen, die konkreten Zusammenhänge durchdenken und sie bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung entsprechend beachten. So erst können Ergebnisse erzielt werden, die eine Aussage über die zu erforschende Gesamt- oder Teilbereichs-Wirtschaftlichkeit eines Betriebes ermöglichen und zugleich eventuelle Ansatzpunkte für Behebung von negativen Einflüssen gewähren. Andernfalls besteht die Gefahr, dass auf Grund des den wirklichen Gegebenheiten nicht entsprechenden Materials Entscheidungen getroffen werden, die dann in ihrem Effekt der beabsichtigten Hebung der Betriebswirtschaftlichkeit zuwiderlaufen.

G. Zusammenfassung und Ausblick

Es soll nicht der Sinn dieser abschliessenden Worte sein, das zuvor Gesagte in Kürze zu wiederholen, auch erscheint es nicht angezeigt, Prognosen zu stellen, denn dafür ist die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung zu unübersichtlich und von manchen Imponderabilien abhängig. Trotzdem darf gesagt werden, dass sich die Existenzfähigkeit und damit die Existenzberechtigung des Handwerks als Ganzes unter oftmals sehr widrigen Umständen so einlässlich und in einem Ausmass erwiesen hat, dass Zweifel am Bestand des Handwerks kaum angebracht wären. Dass allerdings Verschiebungen und Umgestaltungen innerhalb des Handwerks durchaus denkbar und sogar wahrscheinlich sind, unterliegt keinem Zweifel.

So verfehlt es wäre, sich einem besonderen Pessimismus hinzugeben, ebensowenig berechtigt wäre ein übermässiger Optimismus, vielmehr geht es darum, bei einer kritischen Selbstbetrachtung sich soweit als nur möglich eine objektive Analyse der betrieblichen Lage im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Situation laufend zu eigen zu machen und dabei die Frage nie aus den Augen zu verlieren, wie weit die betriebliche Entwicklung durch die besondere eigene Leistung und in welchem Ausmass sie vornehmlich durch konjunkturelle Einflüsse bestimmt ist. Letzteres gilt besonders für alle mit dem Bausektor in Beziehung stehenden Handwerkszweige. Derartige Überlegungen sollten keinen grösseren betrieblichen Dispositionen und Entscheidungen auf Sicht abgehen, um Fehlentwicklungen auf das eben nicht eliminierbare Minimum zu reduzieren. Eine weitere unerlässliche Voraussetzung ist eine Aufgeschlossenheit gegenüber der allgemeinen

Entwicklung, was jedoch nicht einer bedenkenlosen Übernahme sämtlicher Neuerungen gleichzusetzen ist. Dazu gehört, dass sich der Handwerker für ihn geeignete Errungenschaften betriebswirtschaftlicher und technischer Art zu eigen macht, um seine Existenzfähigkeit zu erhalten, bzw. seine Leistungsmöglichkeiten voll auszuschöpfen. Die latente Gefahr von Strukturwandlungen, bedingt durch die Beschleunigung der technischen Entwicklung und die kurzfristigen Geschmacksänderungen, kann auch in Berufszweigen, die als relativ gesichert gelten, erhebliche Einbrüche verursachen.

Die allgemeine Tendenz des Rückgangs der Betriebszahlen und die Verlagerung in Richtung grösserer Betriebe bringt eine bessere Beschäftigung für die übrigen Betriebe mit sich. Wenn die Entwicklung auch zum Grossbetrieb hin zu tendieren scheint, so verfügt doch der kleinere Betrieb - im Grunde sind dies die meisten Handwerksbetriebe - über gewichtige Vorteile. Er besitzt, objektiv gesehen, eine grössere Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit, die allerdings oftmals zu wenig genutzt und aktiviert werden, bei zweckmässigem Standort können die geringeren Vertriebskosten anderweitig höhere Kostenbelastungen kompensieren, und Wrba¹⁾ stellt folgendes als besonderes Positivum heraus: "Das menschliche und sachliche Wirken jeder Persönlichkeit ist unmittelbar und findet daher mit einem wesentlich höheren Wirkungsgrad als in Grossbetrieben statt."

Die Nachteile mangelnder betriebswirtschaftlicher und betriebswissenschaftlicher Durcharbeitung beruhen teils auf subjektivem Unvermögen, teils aber auch auf objektiver Unmöglichkeit.

1) Wrba, M., a.a.O., S.13.

Ganz allgemein sollte im eigensten Interesse des Handwerks eine stärkere kritische Selbstbetrachtung um sich greifen, die darauf abzielt, sich Klarheit über die konkrete betriebliche Situation und Position im Rahmen der Mitkonkurrenten zu verschaffen, mit der Massgabe, die für die Aufrechterhaltung und Gewährleistung der Betriebswirtschaftlichkeit - und damit Existenzfähigkeit - erforderlichen Konsequenzen zu ziehen. Betriebsexterne Massnahmen können höchstens unterstützend wirken, der betriebliche Zustand kann aber im Grunde nur durch eigene Initiative im Sinne einer ständigen Anpassung an die technische und wirtschaftliche Umwelt des Betriebes aufrecht erhalten werden.

Eine schwerwiegende Problematik, vor allem auf lange Sicht, liegt in dem richtigen Verhalten gegenüber der auch im Handwerk verbreiteten Erscheinung der Vollbeschäftigung; manche Betriebe weisen sogar einen bedenklich stimmenden Grad der Überbeschäftigung auf. Hier gilt es, eine Selbstbeschränkung an den Tag zu legen, die auf der Erkenntnis beruht, "dass es bei Vollbeschäftigung zweckmässiger ist, Umsatzvermehrungen auf dem Weg der Rationalisierung des Vorhandenen zu verwirklichen als mit der Betriebserweiterung."¹⁾ Der Schwerpunkt der betrieblichen Führungstätigkeit muss deswegen vielfach auf das **I n t e n s i v i e r e n** verlegt werden, denn eine zu starke Erweiterung durch Investitionen trägt Gefahrenmomente in den Betrieb hinein, vor allem, weil die zukünftige Entwicklung - besonders bei der heutigen Labilität der Verhältnisse - nur schwer abgeschätzt werden kann.

Diese Intensivierung soll sich auf alle Betriebsbereiche erstrecken, im Vordergrund müssen aber bei der

1) Schleussner, C. in: *Wear Leistung, mehr Erfolg*, Bern 1955, S. 45.

arbeitsintensiven Struktur des Handwerks die Bestrebungen stehen, die darauf hinzielen, den Wirkungsgrad der menschlichen Arbeit zu steigern. Diese Forderung liegt in der vorherrschenden Tendenz der Kostensteigerung für die menschliche Arbeitskraft begründet, von der das Handwerk zufolge seiner Kostenstruktur besonders stark betroffen ist; weiter sprechen die Verknappung der zur Verfügung stehenden Kräfte und der bedenklich stimmende Stand und Umfang des Nachwuchses für ein solches Vorgehen.

Nur über eine gesteigerte Ergiebigkeit der menschlichen Arbeitskraft kann die Möglichkeit für eine entsprechende Entlohnung geschaffen werden, welche die Voraussetzung dafür ist, dass dem Handwerk überhaupt ein gewisser Stamm an geschulten Fachkräften verbleibt, ohne die es seiner Zweckaufgabe gar nicht mehr nachkommen kann.

Gerade auch beim Handwerk kommt es noch darauf an, die Intensivierung nicht nur auf die zwar dominierende, aber doch nicht ausschliesslich entscheidende Produktionssphäre zu beschränken, sondern den Absatz der betrieblichen Erzeugnisse und Leistungen und all das damit Zusammenhängende als eine unabdingbare Fortsetzung der Produktion zu betrachten.

Die jüngste Zeit hat zur Genüge gezeigt, dass für Handwerksbetriebe, die es verstehen, sich den neuen Erfordernissen anzupassen - und dies in einer Weise, ohne dabei ihre handwerkliche Wesensart zu verlieren -, genug Lebensraum vorhanden ist und dass um ihren Bestand nicht gefürchtet zu werden braucht.

Die entscheidende Voraussetzung für die Sicherung der Existenzfähigkeit des Handwerksbetriebes liegt aber in der Erhaltung und Steigerung der betrieblichen Wirtschaftlichkeit.

Literaturverzeichnis

- Anderegg, E.: Das Standortproblem im Gewerbe als Ausgangspunkt einer aktiven Gewerbepolitik, in: Beiträge zum 2.Gewerblichen Hochschulkurs, St. Gallen 1942
- Arndt, E.: Die Lohnpolitik in einzel- und gesamtwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1953
- Arndt, P.: Rentabilität, Berlin 1935
- Bauer, J.: Verwaltungsorganisation handwerklicher Betriebe, Berlin 1956
- Baumgartner, C.: Rentabilität und Unternehmung, Zürich 1952
- Beckermann, T.: Die Eingliederung von Handwerks- und Einzelhandelsbetrieben in neuen Wohngebieten, Essen 1955
- Beckmann, L.: Aufgabe, Entwicklung, Art und Wandlung der Handwerksförderung, Stuttgart 1940
- Beckmann, L.: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, Stuttgart 1956
- Brandt, H.: Rationalisierung im Handwerk, Essen 1953
- Bucerius, W.: Grundlagen der rationellen Betriebsführung unter besonderer Berücksichtigung des Handwerks, Karlsruhe 1924
- Bucerius, W.: Die Wirkungen des technischen Fortschritts auf das Handwerk in den letzten zwei Jahrhunderten, Sonderdruck aus: "Die Betriebsführung", 15.Jahrg.1936
- Burkhard, W.: Die Wandlungen der inneren Struktur des Handwerks seit dem Ende des 19.Jahrhunderts, Bonn 1954
- Bussmann, K.F.: Das betriebliche Wagnis, München 1949
- Butenberg, W.: Rationelle Betriebsführung im Handwerk, Köln 1927
- Carell, E.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, München 1951
- le Coutre, W.: Was sagt mir die Bilanz, Stuttgart 1950

- Danert, G.: Betriebskontrolle, Essen 1952
- DHI: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Rationalisierung
im Handwerk, Deutsches Handwerksinstitut, München 1953
- Diehl, K.: Theoretische Nationalökonomie, Jena 1924
- Droege, H.: Der Mensch als wirtschaftliches Datum, Berlin 1952
- Eucken, E.: Grundlagen der Nationalökonomie, Berlin 1950
- Eulenburg, F.: Das Geheimnis der Organisation, Berlin 1952
- Finsterwalder, R.: Die Einzelhandelstätigkeit im Handwerk,
München 1951
- Friedrich, A.M.: Bekämpfung der Verlustquellen im Betrieb,
Wiesbaden 1950
- Fülleman, K.: Die Buchhaltung im Handwerksbetrieb, Zürich 1952
- Glaser, K.: Verwaltungstechnik, Frankfurt/M. 1950
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre,
Berlin 1955
- Gwaller, E.: Wissenschaftliche Betriebsführung im Dienste
der wirtschaftlichen Leistungserstellung, Bern 1950
- Hagest, K.: Selbstfinanzierung des Betriebes, Stuttgart 1952
- Halberstaedter, H.: Die Problematik des wirtschaftlichen
Prinzips, Berlin 1925
- Haug, L.: Die Kalkulation im Handwerksbetrieb, Stuttgart 1953
- Heinrich, W.: Rationelle Betriebsgrösse in Industrie und Ge-
werbe, Sonderdruck des ÖKW 10-12/1949
- Heinrich, W.: Die Aufgabenteilung von Handwerk und Industrie,
aus: Gewerbliches Jahrbuch 1950, Bern 1951
- Hennig, K.W.: Betriebswirtschaftslehre der industriellen
Fertigung, Braunschweig 1946
- Hennig, K.W.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre,
Berlin 1948
- Henzel, F.: Die Kostenrechnung, Stuttgart 1950
- Henzel, F.: Verlustquellen in der Industrie, Wiesbaden 1952

- Heuss, T.: Was ist Qualität, Tübingen 1951
- Heyer, H.O.: Arbeitsvereinfachung, Heidelberg 1952
- Kadow, F.: Die Deutsche Handwerksmesse, München 1954
- Klinger, K.: Der Einkauf im Industriebetrieb, Essen 1950
- Kolbe, K.: Zweckmässige Überwachung des Betriebes durch betriebswirtschaftliche Kurzanalysen, Leipzig 1938
- Korff, E.: Human relations, München 1954
- Kosiol, E.: Kalkulatorische Buchhaltung, Wiesbaden 1953
- Laub, K.: Einheitskontenrahmen für das Deutsche Handwerk, München 1955
- v. Leers, J.: Das Lebensbild des deutschen Handwerks, München 1938
- Lehmann, M.R.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan, 1949
- Lehmann, M.R.: Industriekalkulation, Stuttgart 1951
- Liefmann, R.: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart 1917
- Lisowsky, A.: Individuum und Kollektiv als Marktformen, Festschrift zur 50-Jahrfeier der Handelshochschule St.Gallen 1949
- Lisowsky, A.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Zürich 1954
- Mahr, G.: Volkswirtschaftslehre, Wien 1948
- Mand, J.: Betriebsorganisation, Wiesbaden 1950
- Mand, J.: Betriebliche Personalpolitik, Wiesbaden 1956
- Mayer, Leopold: Grundlagen der handwerklichen Betriebswirtschaft, Bühl/Baden 1935
- Mayer, Leopold: Grundriss der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1955
- Mechler, H.: Die betriebswirtschaftliche Organisationsprüfung, Berlin 1949

- Meissner, E.: Qualität und Form in Wirtschaft und Leben, München 1950
- Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1947
- Merkle, F.: Produktivität und Rentabilität, Stuttgart 1951
- Müller, E. - Spitzer, H.: Arbeit recht verstanden, München 1952
- Nicklisch, H.: Wirtschaftliche Betriebslehre, Stuttgart 1922
- Nordsieck, F.: Rationalisierung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1955
- Peinemann, J.: Handwerk und Handel, Königsberg 1935
- Pentzlin, K.: Arbeits-Rationalisierung, München 1954
- Petereins, H.: Die Verteilung wirtschaftlicher Funktionen auf Industrie und Handwerk als Folge betrieblicher Wesensunterschiede, Stuttgart 1941
- Philippovich, E.: Grundrisse der politischen Ökonomie, Tübingen 1913
- Raasch, K. und Weber, F.W.: Einkauf in Handel und Industrie, Wiesbaden 1951
- Ramsler, H.: Probleme der Vorkalkulation, St.Gallen 1948
- R A W : Für und wider die Rationalisierung, München 1950
- Riedel, J.: Rationell arbeiten, München 1955
- Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928
- R K W : Wirtschaftlicher Aufbau neuer Betriebe, München 1952
- Röpke, W.: Die Lehre von der Wirtschaft, Erlenbach-Zürich 1943
- Röpke, W.: Handwerk und Kleinhandel in der modernen Volkswirtschaft, St.Gallen 1947
- Rössle, K.F.: Grundzüge der handwerklichen Selbstkostenrechnung, Karlsruhe 1925
- Rössle, K.F.: Grundsätzliches zur Betriebsführung des Handwerks, Sonderdruck aus: "Deutsches Handwerk", Nr. 22 - 24/1939, München

- Rössle, K.F.: Die Funktionen des Handwerks, Sonderdruck aus:
"Der österreichische Betriebswirt", Wien 1951
- Rössle, K.F.: Betriebswirtschaftslehre des Handwerks, Wies-
baden 1952
- Rössle, K.F.: Die Erlösdisposition, in: Internationales Gewerbe-
archiv, Der Klein- und Mittelbetrieb in Handwerk und
Handel, Heft 2, St.Gallen 1953
- Rössle, K.F.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1956
- Russell, C.: Die Materialbeschaffung des Handwerks unter dem
Einfluss der Kartelle, Stuttgart 1934
- Sandig, C.: Die Führung des Betriebs, Stuttgart 1953
- Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln 1950
- Schleussner, C.A.: Der Mittelbetrieb, Bonn 1954
- Schmalenbach, E.: Grundlagen dynamischer Bilanzlehre, Leip-
zig 1925
- Schrepfer, K.: Das Handwerk in der neuen Wirtschaft, Mün-
chen 1930
- Schnettler, A.: Der Betriebsvergleich, Stuttgart 1951
- Schott, G.: Grundlagen des Betriebsvergleichs, Frankfurt/M. 1950
- Schmidt, F.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1952
- Schnutenhaus, O.R.: Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951
- Sieber, E.H.: Wirtschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeits-
messung, (ohne Ortsangabe) 1953
- Siewert, W.: Die Strukturwandlungen des Handwerks im Rahmen
der Wirtschaftsentwicklung, Berlin 1954
- Sombart, W.: Der moderne Kapitalismus, München 1916
- Spöhrlein, H.: Die Ordnungsmässigkeit der Buchführung, Stutt-
gart 1952
- Stadler, M.: Studien aus der Theorie des Risikos, Wien 1932
- Strohmeyer, A.: Die Absatzreichweite als betriebswirtschaft-
liches Problem, Zürich 1953

- Stümpfle, O.: Die Grundzüge der betrieblichen Organisation, Berlin 1950
- Textor, H.: Der Beschäftigungsgrad als betriebswirtschaftliches Problem, Berlin 1939
- Thielicke-Pentzlin: Mensch und Arbeit im technischen Zeitalter, Tübingen 1954
- Urwick, L.: Das Wesen der Rationalisierung, Stuttgart 1930
- Valentin, R.: Rationalisierung, Stuttgart 1954
- Viel, J.: Betriebsanalyse, Zürich 1950
- Weigmann, W.: Ist Rentabilität ein Masstab für wirtschaftliches Handeln?, Berlin 1930
- Weigmann, W.: Allgemeine Grundlegung des Betriebsvergleiches, Leipzig 1939
- Wernet, W.: Konkurrenzproblem und Befähigungsnachweis im Handwerk, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 1950
- Wernet, W.: Handwerkspolitik, Göttingen 1952 (mit a.a.O. zitiert)
- Werning, W.: Die Kontrolle als Mittel betriebswirtschaftlicher Risikosicherung, Königsberg 1934
- Wisbert, E.J.: Die Erfolgsgrundsätze wissenschaftlicher Geschäfts- und Betriebsführung, Thalwil 1955
- Wolff, J.: Zu den Problemen der Gewerbeförderung, Düsseldorf 1955
- Wrba, M.: Industrielle Betriebswirtschaft und praktische Betriebsführung, München 1949
- Zerdick, W.: Gestaltung und Förderung des Rechnungswesens im Handwerk, Stuttgart 1939
- Zelle, A.: Die Werbung des Handwerkers, Bonn 1954
- Ziegler, H.O.: Betriebsgrössenkalkulation, München 1954
- Zwiedineck-Südenhorst, O.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Berlin 1948

Handbücher und Zeitschriften

Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1938/39

Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung

Der Deutsche Volkswirt

Frankfurter Allgemeine Zeitung

Zeitschrift für Betriebswirtschaft

Deutsches Handwerksblatt, Ahlfeld

Handwerks- und Gewerbezeitung für Württemberg-Baden

Internationales Gewerbearchiv, Zürich - St.Gallen

Mitteilungsblätter verschiedener Handwerkskammern

Rationelles Handwerk, Bad Wörishofen.

L e b e n s l a u f

Ich wurde am 21. Februar 1928 als Sohn des Kaufmanns Paul Schädel in Stuttgart geboren. Von 1934 bis 1938 besuchte ich in Stuttgart die Grundschule und anschliessend das Eberhard-Ludwig-Gymnasium. Die Reifeprüfung legte ich im Juli 1947 an der Oberschule Calw ab.

Vom 1. Dezember 1947 bis 31. Mai 1949 absolvierte ich meine Lehrzeit zur Erlernung des Schuhmacher-Handwerks und bestand im April 1949 die Gesellenprüfung.

Mit dem Sommersemester 1950 begann ich mein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Stuttgart. Vom Wintersemester 1951/52 studierte ich bis zum Sommersemester 1953 an der Universität München und legte dort die Prüfung als Diplom-Kaufmann ab.

